UNIVERSITE DE PARIS — FACULTE DE DROIT

CARTELS ET CONCURRENCE DANS LA MÉTALLURGIE FRANÇAISE

THÈSE POUR LE DOCTORAT EN DROIT

Présentée et soutenue le 5 Décembre 1938, à 14 heures

PAR

Raymond THIBAUT

Président : M. BAUDIN, Professeur.

Suffragants { MM. PIROU, Professeur.
JAMES, Professeur.

IMPRIMERIE LES PRESSES MODERNES
96, Galerie Beaujolais
PARIS - 1er

1938

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41554632_0034

Cartels et Concurrence

dans la Métallurgie Française

UNIVERSITE DE PARIS — FACULTE DE DROIT

CARTELS ET CONCURRENCE DANS LA MÉTALLURGIE FRANÇAISE

THÈSE POUR LE DOCTORAT EN DROIT

Présentée et soutenue le 5 Décembre 1938, à 14 heures

PAR

Raymond THIBAUT

Président : M. BAUDIN, Professeur.

Suffragants : MM. PIROU, Professeur.
JAMES, Professeur.

IMPRIMERIE LES PRESSES MODERNES
96, Galerie Beaujolais
PARIS — 1er

1938

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

INTRODUCTION

La grosse métallurgie est certainement l'une des branches de la production française les plus exposées, en régime de libre concurrence, aux excès de la lutte industrielle.

Les raisons en sont multiples, à savoir : le retour de la Lorraine, avec le surcroît de puissance métallurgique qui en est résulté ; l'importance considérable des moyens financiers mis en œuvre ; la difficulté d'harmoniser la marche au ralenti, que nécessitent les périodes de crises, avec le maintien de prix de revient acceptables.

Ces raisons elles-mêmes ont milité en faveur de l'établissement de cartels de vente, de plus en plus nombreux et de plus en plus évolués, soit localisés au marché intérieur, soit étendus, et c'est le cas le plus fréquent, aux marchés internationaux.

Il n'est que très peu de produits métallurgiques qui ne soient pas, actuellement, soumis aux règles d'un cartel. Encore faut-il noter que ces produits ont généralement déjà été régis par un comptoir et sont appelés à en faire partie à nouveau (l'interruption venant soit de ruptures dont on s'efforce aussitôt de réparer les effets, soit de pourparlers de renouvellement difficiles et non terminés avant l'échéance des contrats précédents).

C'est qu'il y a une dépendance assez étroite entre les divers comptoirs. Laisser se perpétuer des lacunes, c'est-à-dire l'absence d'un cartel, pour une catégorie de produits, pourrait avoir de fâcheuses conséquences pour la stabilité de l'ensemble des comptoirs métallurgiques.

L'organisation des cartels en métallurgie n'est pas un fait surgi de la crise, ni même de l'après-guerre. Bien avant 1914, on rencontre déjà des comptoirs. Quelques-uns même remontent à la fin du XIXme siècle.

M. Taffanel, dans son rapport au Conseil National Economique sur l'industrie métallurgique (22 septembre 1932), page 71, cite comme Ententes antérieures à la guerre : Le Comptoir Métallurgique de Longwy créé en 1876 ; le Comptoir d'Exportation des Fontes de Meurthe-et-Moselle créé en 1905 ; le Comptoir des Poutrelles créé en 1896 ; les Comptoir des Aciers Thomas créé en 1897 ; le Comptoir des Essieux créé en 1892 ; le Comptoir des Ressorts de carrosserie créé en 1896 ; le Comptoir d'Exportation des Produits Métallurgiques créé en 1904 ; le Comptoir des Tubes créé en 1906.

A ces Ententes nationales d'avant-guerre ont succédé des Ententes internationales, datant surtout des années 1925-1926.

Le retour de la Lorraine et le renforcement des Ententes intérieures déjà existantes ont obligé les forges françaises à se créer des débouchés extérieurs ; d'où la nécessité de recourir aux Ententes internationales. La crise a rendu nécessaire la conclusion de nouvelles Ententes.

Les Ententes qui demeuraient avant 1932, servaient essentiellement de base à des accords internationaux.

Cependant, dès 1920, il existait une organisation centrale : le Comptoir Sidérurgique de France, qui réunissait un certain nombre de Comptoirs. Mais le Comptoir Sidérurgique ne jouait plus guère de rôle actif à partir de 1921 et ne devait reprendre une place importante qu'à la fin de 1926.

Bien avant la crise, le Comptoir Sidérurgique de France ne comportait plus que quatre divisions :

la division des rails,
» du fil machine,
» des poutrelles,
» des demi-produits,

chacune de ces divisions se divisant en deux parties, l'une s'occupant du marché intérieur et l'autre de l'exportation.

Pendant les trois années 1928, 1929, 1930, les producteurs, grâce à ces divisions, réussirent à stabiliser les prix d'une façon remarquable : d'abord pendant neuf mois, puis pendant quinze mois pour les demi-produits, vingt-et-un mois pour les poutrelles et le fil machine, deux ans pour les rails. En regard de cette stabilité, il faut noter, au contraire, les variations très importantes des prix des laminés marchands, qui n'étaient pas alors en Comptoir.

La crise devait influer ensuite profondément sur le niveau des cours et compromettre gravement les Comptoirs formés par les métallurgistes.

Dans les très grosses entreprises, la réduction de marche peut être plus onéreuse que la vente au-dessous du prix de revient correspondant à l'allure normale. Le temps nécessaire à la réadaptation peut être d'autant

plus long que ces producteurs ont une plus forte puissance financière.

On voyait donc la concurrence sévir avec une particulière intensité. De cette intensité même, de cet excès, devait sortir un renforcement considérable des Comptoirs, renforcement qui allait se faire en deux étapes : 1932 et 1935.

La première étape comporta le renouvellement et le renforcement du Comptoir Sidérurgique. Comme traits principaux, il importe de marquer : l'existence d'un collège arbitral, l'insertion, dans les différents accords, d'une clause interdisant les fabrications nouvelles. Par cette clause, les usines adhérentes prenaient l'engagement, valable jusqu'à fin 1934, de ne pas fabriquer de produits autres que ceux qu'elles produisaient au moment de leur accord.

Enfin, les divers engagements pris devaient avoir une durée de trois ans.

Les Comptoirs créés ou reconstitués furent les suivants :

Le Comptoir des Rails.

Le Comptoir des Demi-produits reconstitué le premier mars 1932.

Le Comptoir des Poutrelles.

Le Comptoir des Laminés qui remonte à 1931, renforcé en 1932.

Le Comptoir des Tôles fortes.

Le Comptoir des Feuillards.

Le Comptoir du Fil-machine.

Le Comptoir des Tôles minces, rompu depuis, mais reconstitué en 1937.

Le Comptoir des Larges plats.

Le Comptoir du Fer blanc, rompu depuis lors.

D'autres Ententes de transformateurs (1) n'ayant pas les mêmes liens avec le Comptoir Sidérurgique de France ont été reconstituées en 1932.

L'Union des Tréfileurs d'acier (U.T.A.).

L'accord des Fabricants de clouterie (A.F.C.).

Au contraire, l'Union des Fabricants de câbles métalliques (U.F.C.M.), autre Entente de transformateurs, qui remontait à 1929, a disparu en 1932.

A l'opposé des Ententes de transformateurs, citons celles créées pour les fontes.

En ce qui concerne les fontes phosphoreuses, après la disparition de l'ancien Comptoir de Longwy, en 1924, fut constituée une Entente appelée O.S.P.M. (Office de Statistique de Produits Métallurgiques) le 1er juillet 1925. Dissous en 1930, cet O.S.P.M. fut reconstitué le 1er juillet 1934, et subsiste encore actuellement.

L'accord en ce moment en vigueur ne régit que le marché intérieur. Au point de vue de l'exportation, il existe, depuis le 19 février 1934, le Comptoir Franco-Belgo-Luxembourgeois.

Au sujet des fontes hématites, la dissolution du Comptoir vendeur des fontes hématites a été suivie de la constitution d'un O.S.P.M. en 1925. Cet O.S.P.M. a été transformé le 1er janvier 1936, et a pris le nom d'U.G.H. (Union des Groupements des Producteurs de Fontes Hématites). C'est le marché intérieur que réglemente cet organisme. L'exportation est du ressort du Comptoir des Fontes Hématites, créé en 1929.

(1) Fabricants ne produisant pas le métal et se bornant à le transformer ; par exemple les tréfileurs achetant du fil-machine et le transformant en pointes, ronce artificielle, grillage, etc...

La fin de l'année 1935 marquait le point de départ d'une étape nouvelle, pour les cartels dépendant du C.S.F.

Tout d'abord, après de laborieux pourparlers, les conventions relatives aux divers Comptoirs du ressort du Comptoir Sidérurgique de France furent renouvelées pour cinq années.

D'autre part, l'idée d'arbitrage faisait des progrès. Non seulement les arbitres avaient dans leurs attributions de régler les différends survenus entre les adhérents, mais ils avaient aussi mission de fixer les quanta, ainsi que d'intervenir dans la détermination des produits protégés.

Les arbitres ont reçu, à ce moment, des directives pour les guider dans leur tâche : tenir compte de l'état où se trouverait la production sous un régime de liberté et aussi des situations individuelles exceptionnelles. Prendre en considération les installations nouvelles, qui n'avaient pas été interdites par les cartels de 1932, lesquels défendaient seulement les fabrications nouvelles.

Postérieurement fut mis sur pied un statut organisant le commerce sidérurgique (17 juillet 1936) pour les poutrelles, laminés marchands et tôles.

Ce statut régit, à la fois, les consommateurs et les revendeurs. Il comporte des liens étroits avec l'organisation des producteurs et la prolonge en quelque sorte.

Fin décembre 1936 a pris fin l'Union des Tréfileurs d'Acier qui n'a pas encore été reconstituée.

Au contraire, le Comptoir des Tôles fines a été reconstitué en 1937.

Durant la même année a été créé le Comptoir des

Profilés spéciaux, en tant que section du Comptoir des Laminés Marchands.

D'autre part, une entente s'est reformée pour les câbles, la S.O.F.C.A.B., le 1er juillet 1937.

Ce rapide exposé chronologique effectué, il est indispensable de montrer quels sont les différents types de cartels. Dans la réalité leurs traits se trouvent souvent mêlés, nombre de cartels chevauchant sur les divers types que nous dégageons ci-après :

L'entente de prix simple sans limitation des tonnages par des quanta est extrêmement rare. On ne la rencontre pratiquement que pour des produits ne faisant que peu de tonnages et finalement comme une étape transitoire.

Beaucoup plus fréquents sont les Comptoirs de contingentements avec ou sans accords complémentaires pour régir les prix. En s'attaquant au tonnage, ces Comptoirs visent à résoudre, notamment, le problème de la surproduction.

Dans les plus évolués de ces cartels, les ventes peuvent être faites par les adhérents d'ordre et pour compte du Comptoir.

Ce stade marque une transition avec le cas des cartels vendant eux-mêmes, sans intervention aucune des producteurs.

Avec ces diverses organisations qu'advient-il du problème de la concurrence.

C'est la question que nous nous proposons d'étudier pour les Comptoirs de ventes français, sur le marché métropolitain, en utilisant principalement une documentation personnelle.

Nous examinerons, dans une première partie, quel peut être encore l'objet de la concurrence, en nous plaçant au point de vue de la recherche des tonnages, des commandes et des clients.

Puis nous verrons, dans une deuxième partie, quelles formes elle peut revêtir en étudiant la question des prix, celle des délais et celle de la qualité.

Enfin, dans une troisième partie, nous passerons en revue les améliorations qui peuvent atténuer encore les excès de la concurrence, améliorations qui peuvent venir soit de perfectionnements apportés aux cartels, soit des progrès dans les organisations intérieures des grosses firmes métallurgiques.

PREMIÈRE PARTIE

OBJET DE LA CONCURRENCE

CHAPITRE I

RECHERCHE DES TONNAGES

Tonnages libres	Prix réglementés.
Tonnages contingentés ..	Prix libres. Prix réglementés. Partage de clientèle. Vente par les cartels.
Application de la réglementation des tonnages	Exercices ; Situations d'avance et de retard. Situations prévisionnelles de livraisons. Situations d'attributions des commandes. Pénalités et Primes. Contrôle.
Raisons des dépassements de tonnages	Prix de revient. Renouvellement des cartels.

CHAPITRE I

RECHERCHE DES TONNAGES

TONNAGES LIBRES

Prix réglementés

1. — Les ententes de prix simples sont extrêmement fragiles. Elles consistent essentiellement dans un accord sur les conditions à pratiquer pour la vente.

2. — Comme elles ne s'accompagnent pas de limitations de tonnage, chaque adhérent peut se demander s'il occupe bien, sur le marché, une place normale ; si ses confrères ne se développent pas à son détriment.

La course au tonnage s'explique parfaitement dans de telles conditions. Comment les producteurs se résigneraient-ils facilement à laisser échapper des commandes alors qu'aucun obstacle ne les empêche véritablement de les inscrire. Il n'y a pas, en effet, comme dans les accords de contingentement, de pénalités pour ceux qui dépassent leur droit, puisqu'il n'y a pas de quanta.

Aussi les ententes de prix simples sont-elles extrêmement rares en métallurgie et elles sont généralement

éphémères. Ou bien on les voit disparaître assez rapidement ; ou bien elles font place à des accords moins incomplets, moins imparfaits : ententes de débouchés, ententes de contingentement se doublant ou non d'ententes de prix, comptoirs, comportant le droit de rétrocéder les commandes, comptoirs vendeurs uniques. Parfois aussi elles survivent à la chute d'un comptoir vendeur ; c'est le cas pour les essieux pour lesquels, depuis la chute, en 1935, du comptoir créé en 1892, fonctionne un accord de prix.

TONNAGES CONTINGENTÉS

3. — La répartition des tonnages entre les contractants, suivant des quanta alloués à chacun de ceux-ci, est une des bases essentielles de la plupart des cartels.

4. — Ces quanta sont établis à l'origine de chaque cartel. Ils sont déterminés d'après des années dites de références, qui sont, en principe, les mêmes pour tous les contractants. Il y a cependant des dérogations à cette règle, par exemple pour des usines de création récente, qui n'ont pas fonctionné pendant la période de référence, ou pour des usines qui peuvent justifier de ralentissements anormaux, dans telle ou telle année, ainsi du fait de grèves prolongées. Le choix de ces années de référence une fois fait, les quanta en découlent simplement.

Les quanta peuvent être également fixés par des arbitrages, notamment dans les cartels qui font partie du Comptoir Sidérurgique de France, et c'est même là une des tâches capitales des arbitres.

5. — Chaque usine étant assurée d'avoir sa part dans les tonnages notés, la concurrence peut paraître exclue.

Cependant elle joue sur ce terrain de la répartition des tonnages. Cela vient, en particulier, soit de la forme des cartels, soit de leur fonctionnement plus ou moins parfait.

Prix libres

6. — Certaines ententes, bien que s'attaquant à la limitation des tonnages, n'interviennent même pas dans la fixation des prix. Citons l'Union des Tréfileurs d'Acier (U.T.A.) (1).

Des formes de ce genre se révèlent assez peu efficaces pour maintenir l'ordre sur un marché.

Les commandes s'orientent naturellement vers les producteurs qui font les prix les plus bas.

Cette orientation n'est qu'imparfaitement corrigée par les systèmes de pénalités que nous étudierons un peu plus loin dans le présent chapitre (application de la réglementation des tonnages).

Prix réglementés

7. — La réglementation des prix réagit heureusement sur les excès de la recherche des tonnages, au moins si elle est assez poussée.

8. — C'est le cas, par exemple, si le Comptoir comporte, en dehors de prix imposés, que les adhérents

(1) L'Union des Tréfileurs d'Acier s'est à diverses reprises doublée d'accords de prix officieux pour renforcer la tenue des cours.

sont tenus de respecter, un mécanisme de rétrocession des commandes — ainsi le Comptoir des Laminés.

La faculté de rétrocession permet au cartel d'enlever les commandes aux usines qui les ont notées et de les faire exécuter par d'autres.

Cette solution est employée, soit en cas d'infraction présumée aux règles du Comptoir, soit pour remédier aux déséquilibres dans les carnets de commandes, ou dans les livraisons.

Dans la première hypothèse, la commande est enlevée à l'usine soupçonnée d'infraction, mais elle n'est pas transmise à celle qui a lancé cette accusation.

Malgré ce dernier correctif, c'est une règle passablement imparfaite, l'adhérent à qui l'ordre a été ôté, pouvant avoir été suspecté à tort.

Quant à la seconde hypothèse, il est certain que les rétrocessions constituent une arme contre les dénivellations dans les situations respectives des adhérents, mais elle est en général assez peu employée. La clientèle y est hostile, sans parler de la résisatnce des producteurs.

L'adhérent qui a pu inscrire des commandes convenant bien à ses fabrications ne se les voit pas enlever sans protester. Le client qui a choisi un fournisseur n'accepte pas facilement de s'en voir imposer un autre.

Théoriquement, toutefois, les acheteurs ne doivent pas s'y opposer, les offres étant faites par les producteurs, d'ordre et pour compte du Comptoir et prévoyant le cas d'exécution par une autre usine.

Mais les fabrications ne sont pas identiques et cela fournit un premier argument aux acheteurs. En dehors de cette question il existe, malgré les cartels, des cou-

rants d'affaires réguliers entre chaque usine et un certain noyau de clientèle ; d'un côté comme de l'autre, on voit naturellement les rétrocessions avec déplaisir, et la tâche du Comptoir, sur ce terrain, se révèle malaisée. Pratiquement, cela conduit à limiter souvent les rétrocessions au cas où l'on craint que la concurrence ait pesé sur le terrain des prix, c'est-à-dire au cas d'infractions présumées.

Partage de clientèle

9. — Les ententes de tonnages peuvent se doubler d'ententes de débouchés, la répartition de ceux-ci étant faite, soit suivant les régions, soit d'après les clients (2).

Raisonnons sur cette seconde hypothèse. Il est clair que le partage des clients, même accompagné d'études sur des années de références pour déterminer s'il correspond bien au partage des tonnages, comporte de très nombreux aléas. Il est, parmi la clientèle, des maisons en progrès et d'autres en déclin.

De la sorte, au bout de peu de temps on aboutit à des déséquilibres importants dans les situations d'avance et de retard.

Pour y remédier, on peut prévoir qu'une partie de la clientèle demeure libre. Mais on voit aussitôt que cette clientèle, restée libre, peut devenir un champ de bataille où s'affrontent les producteurs.

On obtient plus de souplesse et moins de risques de concurrence en prévoyant, dans le contrat, que le partage de la clientèle peut être revisé. Mais l'avantage de

(2) Cas de l'Entente des tubes rejoints.

cette solution demeure quelque peu théorique, les adhérents qui doivent, d'après ce principe, abandonner quelque-uns de leurs clients s'efforçant naturellement d'éviter le plus possible des mesures aussi défavorables à leur intérêt immédiat.

Vente par les cartels

10. — A un stade encore plus évolué, on rencontre le Comptoir vendeur unique. C'est le cas d'un grand nombre de comptoirs du ressort du Comptoir Sidérurgique de France (3).

Ici le problème de la recherche des tonnages paraît a priori ne plus se poser. Théoriquement, les producteurs n'ont plus de relations avec la clientèle. Toute la correspondance : remises d'offres, envoi des ordres, lettres pour accuser réception des commandes, doit être faite par le cartel. Autrement dit, celui-ci s'interpose complètement entre les producteurs et la clientèle. Pratiquement, ces relations peuvent subsister au moins en partie. Il arrive que les représentants du Comptoir ne soient autres que d'anciens représentants des adhérents et n'oublient pas immédiatement leur origine — dans de petites ententes en dehors du C.S.F.

Il peut y avoir aussi des relations entre fabricants et clients, à l'occasion de réclamations engageant la responsabilité des premiers.

Cependant, en général, les réclamations sont réglées par l'intermédiaire du Comptoir.

En outre de ces causes, il faut noter que des diffé-

(3) Nous ne rangeons pas le Comptoirs des Laminés parmi les cartels vendeurs. Il constitue un stade un peu moins évolué que la plupart de ceux-ci, les adhérents conservant des relations avec la clientèle pour les ventes.

rences de qualité, ou des marques de fabrique spéciales, sont des faits permanents qui subsistent, malgré l'existence du Comptoir vendeur unique. Dans le même ordre, la mise au point de qualités nouvelles, ou de fabrications nouvelles, est un moyen, pour les producteurs, d'orienter vers eux des tonnages supplémentaires.

La recherche des tonnages, avec cette sorte de Comptoir, se trouve certainement très réduite et n'existe plus guère que par l'intermédiaire de cette dernière forme qui mérite de subsister.

Marquons que les cartels vendeurs comportent parfois des sections pour lesquelles les producteurs restent en contact direct avec la clientèle (4). Le critérium peut être la résistance de l'acier, ou sa composition ; ce sera aussi parfois la section, ou le poids des profils ; d'autre fois, enfin, l'importance unitaire des commandes, formule imparfaite qui offre l'inconvénient de permettre le fractionnement des commandes.

APPLICATION DE LA RÉGLEMENTATION DES TONNAGES

Exercices : situations d'avances et de retards

11. — L'exercice est le laps de temps, généralement un an, sur lequel est vérifié dans quelle mesure les adhérents ont rempli les droits-tonnages résultant de leurs quanta.

C'est à la fin de l'exercice que sont réglées les situations financières découlant des situations tonnages, les

(4) Donnons comme exemple le Comptoir du Fil Machine.

avances de tonnages étant pénalisées et les retards bénéficiant au contraire de primes.

Chaque mois sont établis des tableaux provisoires.

Si la durée normale est d'un an, elle rencontre des objections, les situations anormales ayant trop de facilité, dit-on, pour se résorber dans un délai aussi long. D'autre part, la perspective du paiement des pénalités est trop éloignée pour freiner utilement les activités désordonnées.

On trouve donc des exercices plus courts, généralement de six mois (5). Cette solution ne va pas sans inconvénients et les affaires peuvent être rendues bien malaisées quand on les enferme dans un cadre aussi étroit ; citons le cas de ventes ayant une recrudescence marquée pendant quelques mois de l'année, il est alors logique que l'exercice englobe une année entière.

Cette notion de vente saisonnière montre que la durée à choisir n'est pas tout. La question du point de départ et de l'échéance est également très importante. Ils sont généralement fixés de façon telle que la saison ne soit pas coupée par eux. Ainsi l'Union des Tréfileurs d'Acier, régissant des produits dont la saison de vente commence en automne, avait fixé au premier octobre le point de départ de ses exercices annuels.

12. — Les situations sont le plus souvent basées sur les tonnages livrés, sinon sur les commandes.

Que l'on prenne comme base les commandes notées ou les livraisons faites, les situations ne sont dressées qu'a posteriori ; elles expriment, en outre, des relativités puisque, si les quanta sont fixes, leur application

(5) L'accord des fabricants de clouterie a fonctionné dans le cadre d'exercices semestriels.

joue sur l'ensemble, variable, des commandes notées ou des livraisons faites par tous les adhérents. Autrement dit, un contractant ne peut savoir, au moment où il traite, les tonnages qu'il doit enregistrer pour remplir son quantum.

Il en résulte que les producteurs sont tentés, soit de faire fléchir les prix, quand ces derniers sont libres, soit de commettre des infractions, lorsque les prix sont réglementés, par crainte de se trouver en retard sur leurs droits.

13. — Quelle que soit la forme des cartels, ce n'est pas d'après les situations de commandes ou de livraisons dressées en fin d'exercice que l'on peut mesurer exactement l'efficacité de leur rôle.

Il est relativement facile, à la fin d'exercice, c'est-à-dire au moment où se règlent définitivement les situations des adhérents, de reporter du dernier mois de cet exercice sur le premier du suivant, soit des livraisons, soit des déclarations de commandes.

Les écarts véritables sont donc plus sensibles que ne le montrent les statistiques, et on ne peut tirer argument de ce fait contre la survivance de la concurrence sous le régime des cartels.

14. — C'est plutôt de la succession des situations provisoires mensuelles que l'on peut tirer une idée exacte de la tenue d'un marché, en régime de Comptoir.

Il peut cependant y avoir des déséquilibres dans les situations mensuelles respectives des adhérents sans qu'il faille incriminer le fonctionnement du Comptoir — différences dans les clientèles et dans les époques où elles font leurs achats, diversité dans les productions, soit comme puissance, soit comme variété, etc...

Situations prévisionnelles de livraisons

15. — Pour remédier à l'incertitude, source de concurrence, que laissent planer les situations a posteriori, on peut établir des situations prévisionnelles de livraisons pour le mois à venir.

Mais ces situations prévisionnelles ont une valeur toute relative. Cela vient inévitablement de leur caractère de prévisions. Cela tient aussi aux divergences d'intérêts des usines qui les établissent. Celles qui sont en avance et en but, de ce fait, aux critiques de leurs confrères, peuvent être tentées de faire des prévisions faibles en cours d'exercice. En fin d'exercice, les oppositions d'intérêts se marquent encore plus vivement. Les adhérents en avance peuvent alors, tout au contraire, faire des prévisions fortes avec l'arrière-pensée de livrer nettement moins. Les autres adhérents, tablant sur des droits plus forts qu'ils ne le seront en réalité, sont alors conduits à pousser leurs livraisons. Il en résulte un recul relatif des usines en avance et notamment de celles qui se seront livrées à ce calcul. Mais ceux qui n'auraient pas tenu compte de cette éventualité, risquent de se trouver en flèche, et de payer des pénalités qu'ils n'envisageaient pas.

Dans les ententes qui ont plusieurs années de fonctionnement, il est possible de voir l'importance de ces décalages aux fins d'exercice, et cela permet d'en tenir compte pour les exercices suivants.

En tout état de cause, les situations prévisionnelles rendent des services qu'il faut reconnaître, elles forment un complément utile aux situations des livraisons et à celles qui sont établies en prenant comme base les commandes remises.

Situations d'attributions des commandes

16. — Lorsque les cartels interviennent dans la répartition des commandes, soit par des rétrocessions, soit par vente, ils tiennent des états d'attribution des commandes, états dressés parfois même plusieurs fois par mois (6). Les situations de livraisons subsistent comme base fondamentale de règlement mais font naturellement apparaître des décalages moins marqués, puisque les tonnages sont orientés, dès qu'ils apparaissent sous forme de commandes. Mais, comme c'est assez souvent le cas, si les rétrocessions fonctionnent sur une échelle restreinte ou si des liens particuliers entre producteurs et clients ôtent partiellement son efficacité à l'intervention du cartel vendeur, les déséquilibres dans les livraisons se retrouvent à un degré accentué.

Pénalités et primes

17. — Les cartels comportent des systèmes de pénalités pour avances et de primes pour retards qui sont le corollaire des situations tonnages (7).

Ces systèmes constituent, certes, un frein à la lutte pour les tonnages, mais ils ne la font pas disparaître, comme on peut s'en rendre compte en les analysant.

Leur efficacité dépend pour beaucoup du taux des pénalités, taux qui n'est pas forcément fixé contractuellement : il peut être laissé au choix de la première assemblée des adhérents et sa validité peut ne concerner qu'un exercice.

Sa détermination est en principe telle qu'elle fasse

(6) Le comptoir des laminés dresse des états d'attribution trois fois par mois. Les états indiquent les tonnages de commandes répartis entre les producteurs durant chaque décade.

(7) Les ententes conclues par les revendeurs comportent aussi des régimes de primes et de pénalités.

plus qu'absorber le bénéfice réalisable sur les tonnages livrés en excédent. Cet objectif n'est pas forcément simple, surtout dans des périodes de très amples variations de prix en hausse, comme en ont connues les années 1936, 1937 et 1938. Telle pénalité, lourde il y a deux ans, n'a plus guère d'efficacité aujourd'hui, les prix ayant monté entre temps de 80 %.

Malgré cela, certains cartels ont conservé des pénalités par cent kilos.

Le poids des pénalités peut être accru en leur donnant une forme progressive, le taux étant alors révisable suivant le pourcentage du retard : par exemple X pour les avances comprises entre 0 et 5 % ; 2 X pour les parties des avances situées entre 5 et 10 % (la partie comprise entre 0 et 5 % ne subissant que le taux X), etc...

En sens inverse, il est parfois prévu que les avances inférieures à un certain pourcentage ne sont pas pénalisées ; ainsi il peut être convenu que ne sont frappés que les dépassements de droits supérieurs à 5 %.

La concurrence a certainement de la sorte le champ plus libre.

18. — Indépendamment de leur niveau plus ou moins élevé, il faut tenir compte des conditions dans lesquelles les pénalités sont appliquées. Or, l'application n'en est pas toujours automatique, à beaucoup près. Il est fréquent que des discussions aient lieu à ce sujet aux fins d'exercices. Signalons tout d'abord le cas le plus marquant : refus du paiement des pénalités (8).

(8) Nous connaissons quelques cas de ce genre, dont la solution s'est révélée malaisée Tel contrat comportait une clause d'arbitrage en cas de litige mais passait sous silence le cas ou l'une des parties refusait de désigner son arbitre. Tel autre ne liait pas directement les adhérents entre eux-mêmes, mais chacun d'eux à un secrétaire désigné.

19. — Pour éviter la tentation d'avoir recours à cette solution et pour rendre moins pénible le décaissement des pénalités, il existe une solution ingénieuse (9).

En dehors de la situation définitive de fin d'exercice, il est dressé des situations en cours d'exercice : pour un exercice d'un an, il sera établi des situations provisoires à la fin de chaque trimestre.

Ces tableaux trimestriels font apparaître les usines en avance et en retard et donnent lieu à des règlements effectifs. Ces règlements effectifs sont assez aisés à faire. Les usines en avance, qui doivent payer des pénalités, savent que le règlement n'a qu'un caractère provisoire. Elles peuvent toujours espérer rétablir leur situation d'ici la fin de l'exercice et rentrer ainsi dans les fonds qu'elles ont remis. Auraient-elles eu l'intention de maintenir une avance que les versements qu'elles auront à faire seront moins pénibles à obtenir puisqu'ils se trouvent fragmentés.

Quant aux usines en retard, celle solution n'est pas sans avantages pour elles, puisqu'elle leur garantit de toucher réellement les primes de retard qui leur sont dues contractuellement.

Du reste, si ces usines touchent, de leur côté, les primes qui leur reviennent à l'expiration de chaque trimestre, cet encaissement n'a qu'un caractère provisoire. Si leur retard diminue dans la suite, elles auront à reverser les sommes correspondant au tonnage qu'elles auront rattrapé.

22. — En laissant de côté le cas extrême de non paiement, il reste celui beaucoup plus fréquent où des atté-

(9) Appliquée par exemple à l'Union des fabricants de grillage mécanique à triple torsion.

nuations sont apportées aux pénalités. Ceux à qui elles incombent tirent, par exemple, argument du fait que leur avance n'est que le corollaire inéluctable de retards anormaux chez leurs confrères ; de fait on rencontre des retards dus à des grèves, d'autres survenant dans de petites usines qui ont pour cause le désir de toucher des primes de retard.

Pratiquement, l'atténuation se traduit rarement par un véritable abattement des pénalités. Mais souvent la durée des exercices est prolongée pour permettre aux avances de se résorber, au moins en partie (10). La solution ne laisse pas d'être fâcheuse parce qu'elle permet d'escompter l'impunité pour les dépassements de droits ultérieurs. Le rétablissement d'équilibre obtenu, grâce à une prolongation d'exercice, ne doit pas faire oublier le déséquilibre qui s'est produit en cours d'exercice, ni que ce déséquilibre a eu souvent pour cause, de la part des adhérents en avance, une activité hors de proportion avec leurs droits.

Elle n'est pas sans analogie, sur le plan économique, avec les manquements aux résolutions sur le plan psychologique. Au moment de l'action l'énergie fléchit. Il est vrai qu'ici on se trouve devant une action collective.

Quels sont les motifs qui justifient ces atténuations ? En dehors des raisons apparentes données, c'est, au fond, le souci d'éviter des conflits graves entre adhérents, conflits susceptibles de paralyser la marche des cartels. Cependant, dans les Comptoirs les plus importants, il existe toute une procédure d'arbitrage pour résoudre les conflits. De la sorte, lorsque se produisent

(10) Prolongation utilisée par l'Accord des fabricants de clouterie.

des oppositions d'intérêt sur le terrain des pénalités, on évite de se trouver dans des impasses. On n'en cherche pas moins d'abord naturellement une solution amiable et c'est en cas d'insuccès que l'on recourt à l'arbitrage (11).

A propos des atténuations aux pénalités, signalons une autre solution discutable. Lorsque les primes pour retard sont inférieures aux pénalités pour avance, il reste en fin d'exercice des reliquats dont il faut faire emploi. Cet emploi consiste, dans quelques Comptoirs, à distribuer ces reliquats entre les adhérents proportionnellement à leurs quanta. On en vient ainsi à rendre aux fabricants en avance une partie des sommes qu'ils ont payées comme pénalités. Celles-ci ont alors naturellement leur effet affaibli.

21. — Notons que, même payées régulièrement, les pénalités ne pèsent pas du même poids sur toutes les usines par suite des différences des prix de revient. Elles n'exercent donc pas le même effet de frein sur toutes.

22. — Dans le même ordre d'idées, une atténuation indirecte peut résulter de cessions de droit, faites par une usine en retard à une usine en avance.

Le mécanisme est simple ; il se voit dans les ententes à pénalités progressives : l'adhérent en avance paie l'adhérent en retard sur une base qui ne dépasse pas, ou qui dépasse peu, le premier échelon des primes de retard ; il évite ainsi les conséquences de la progressivité, c'est-à-dire qu'il échappe à l'effet le plus lourd des pénalités.

C'est une solution qui n'est pas sans répercussions

(11) L'arbitrage joue surtout dans les Comptoirs dépendant du Comptoir sidérurgique de France.

fâcheuses. Aussi un courant s'est-il dessiné, dans certains cartels, pour en écarter l'application.

D'ailleurs, pour que cette méthode puisse s'appliquer, faut-il encore que certains adhérents en retard y consentent. Or, ils peuvent fort bien y être opposés, s'ils se rendent compte qu'ils affaiblissent le mécanisme des pénalités.

Cette incertitude, quant à la possibilité de trouver un cessionnaire, fait que la progressivité des pénalités ne perd pas, à beaucoup près, son utilité.

Contrôle

23. — Pour que les accords entre producteurs restreignent la concurrence, il est nécessaire que le fonctionnement en soit contrôlé (12).

Cette nécessité a pour cause que nombre des faits de la vie d'un Comptoir s'extériorisent par des déclarations des producteurs (c'est le cas des sorties de tonnages) ou par des correspondances de leurs services avec la clientèle (c'est le cas des remises d'offres, lorsque le cartel n'est pas vendeur).

On sait ce qu'il faut penser des obligations dépourvues de sanctions. Le contrôle est la condition préalable des sanctions, amendes notamment, qui sont appliquées en cas d'infraction.

Nous ne nous étendrons pas sur le mécanisme du contrôle, puisque nous ne parlons de celui-ci qu'en fonction de son effet sur la concurrence : marquons simplement que les contrôleurs ont, en principe, des pouvoirs d'investigation très vastes, avec, comme contrepartie, l'obligation au secret professionnel.

(12) L'organisation de contrôle du Comptoir sidérurgique de France est particulièrement remarquable.

RAISONS DES DÉPASSEMENTS DE TONNAGES

Prix de revient

24. — Après avoir constaté que les cartels ne suppriment pas la recherche des tonnages, examinons quel est, sur ce terrain, l'intérêt des contractants.

Nous avons vu plus haut (cf. n° 17) que des pénalités sont appliquées aux adhérents en avance et nous avons marqué rapidement que leur poids était variable suivant le prix de revient de chacun. Ce prix de revient est lui-même variable suivant les tonnages produits. Il s'améliore quand la production croît. Inversement il peut s'alourdir très vite quand elle descend au-dessous d'un certain niveau.

Certains frais demeurent constants, malgré la réduction de la production, et leur charge en pourcentage peut croître au point de conduire à des prix de revient prohibitifs.

A la base, il y a le fait que la marche d'une usine peut être très inférieure à celle des années de référence, ayant servi de base à la détermination des quanta.

On ne peut pas objecter que ce sont là des problèmes qu'il fallait résoudre lors de la constitution de l'entente ou du Comptoir, puisque les droits de chacun ne sont pas fixes ; ils résultent de pourcentages constants, s'appliquant à un tonnage global variable.

Les pourcentages, qui correspondaient à des tonnages déterminés à l'origine du cartel, peuvent conduire dans la suite à des tonnages très inférieurs.

En définitive certains adhérents peuvent avoir inté-

rêt à dépasser leurs droits, malgré les pénalités, pour maintenir leurs ateliers à une allure qui ne soit pas trop réduite.

L'argument prix de revient peut donc intervenir pour pousser les industriels à la concurrence malgré l'existence des cartels, mais cela n'est pratiquement possible que si les Comptoirs ne s'interposent pas complètement entre les usines et la clientèle.

Renouvellement des cartels

25. — Ce n'est pas le seul intérêt. Les périodes de renouvellement d'ententes marquent toujours un point critique. La crainte que ce renouvellement ne se produise pas conduit également à se disputer les tonnages. Lors même que ce renouvellement paraît assuré, le même phénomène peut se produire. L'intérêt n'en est pas évident ; il existe néanmoins. Après le rétablissement d'un accord, un raffermissement des prix se produit presque toujours. Il s'ensuit une raréfaction parfois assez durable des affaires. Les acheteurs ne se résignent pas immédiatement à supporter les hausses : ils commencent par se réserver, dans l'espoir que les prix ne se maintiendront pas, que les producteurs, voyant leur carnet se dégarnir, finiront par fléchir leurs conditions. De leur côté, les usines n'ignorent pas ce processus et peuvent être tentées de faire des sacrifices pour passer sans encombre cette période de transition.

Ce que nous disions des périodes de renouvellement des cartels est vrai également des moments où se constitue un Comptoir pour la première fois.

26. — Enfin, la recherche des commandes peut être

un moyen d'améliorer sa position, en vue d'une révision éventuelle des quanta. Dans les ententes les moins évoluées, notamment, et soit au moment de leur constitution, soit lors de leur reconstitution, les quanta sont déterminés par des accords entre usines qui ont pour base les tonnages réalisés dans les années dites de référence. De sorte, qu'en admettant que les pénalités examinées plus haut aient ôté tout intérêt immédiat à l'inscription de commandes acquises à force de sacrifices de prix, il peut y avoir à cette manœuvre un intérêt d'avenir.

Il est à peine besoin de souligner l'importance considérable de cet intérêt et de quel poids il peut être dans le choix d'une politique.

Dans les cartels d'une organisation plus poussée, les quanta sont susceptibles d'être modifiés par des arbitrages. Les arbitres peuvent être amenés à tenir compte des tonnages réalisés effectivement. De leur côté, les producteurs qui veulent obtenir une augmentation de leur quantum ne manquent pas, dans les mémoires qu'ils soumettent aux arbitres, de faire état des réalisations qu'ils ont obtenues ; le dépassement de leurs droits sert à prouver l'insuffisance de leurs quanta.

Inversement cela sous-entend que les adhérents n'ayant pas rempli leurs droits ont eu une part trop forte .C'est un danger qui peut amener sur le marché des remous venant des producteurs en retard et cherchant à le combler par un effort de prix.

27. — L'étude que nous venons de faire dans ce premier chapitre prouve, en somme, que la concurrence, en tant qu'elle a pour objet la recherche des tonnages, ne

disparaît pas du fait des cartels. Certes, elle est atténuée et nous ne cherchons pas à faire la démonstration, qui serait paradoxale, du contraire ; cette atténuation est en général d'autant plus marquée que la forme du cartel est plus évoluée.

CHAPITRE II

RECHERCHE DES COMMANDES

Latitude dans le choix des commandes	Principe de cette latitude. Exceptions dues aux sous-quanta et chevauchements de Cartels. Exclusion du facteur prix de vente. Le taux de bénéfice et cette latitude.
Marchés et commandes ..	Définition et intérêt des marchés. Difficultés spéciales aux marchés. Commandes.
Commandes saisonnières..	Variations dans les saisons. Inconvénients de ces variations. Saisons de vente et clientèle diverse.

CHAPITRE II

RECHERCHE DES COMMANDES

28. — Cette question présente un grand nombre de problèmes communs avec celle qui a été exposée dans le chapitre précédent. Mais elle comporte aussi quelques traits qui lui sont propres.

LATITUDE DANS LE CHOIX DES COMMANDES

Principe de cette latitude

29. — Chaque cartel englobe, le plus souvent, une gamme de produits variés. D'autre part, les Comptoirs ne fixent, en général, que des quanta généraux et ne s'occupent pas de la répartition interne des tonnages.

On voit la latitude que cela laisse aux adhérents pour orienter leurs efforts vers tel produit plutôt que vers tel autre.

Cette latitude ne revêt pas la même forme suivant que le Comptoir est vendeur ou non. Dans le premier cas, c'est du cartel que les producteurs doivent obtenir des commandes qui répondent à leurs desiderata. Dans

le second, c'est de leurs efforts sur la clientèle que dépend ce résultat.

Dans l'une comme dans l'autre hypothèse, on comprend toute l'importance de la question.

Exceptions dues aux sous quanta et chevauchements de cartels

30. — Cependant, dans quelques ententes, on trouve des sous-quanta, pour une gamme de produits importants.

Parfois aussi, deux ententes se chevauchent. L'une comprend toute une série de produits, l'autre une partie seulement des produits de cette série. La solution comporte des difficultés quant aux pénalités, chaque entente en comportant, d'où des superpositions, dont la répercussion n'a pas toujours été mesurée à l'origine.

La question est particulièrement délicate quand les cartels qui se chevauchent n'ont pas exactement les mêmes adhérents. Ce fut le cas pour l'Union des Fabricants de Grillages (U.F.G.) et l'Union des Tréfileurs d'Acier (U.T.A) avant la disparition de cette dernière.

Ceux qui font partie des deux sont doublement chargés en cas de pénalités et se trouvent en état d'infériorité vis-à-vis de ceux qui ne font partie que d'un seul Comptoir.

31. — Par ailleurs, dans ces cas assez rares de sous-quanta ou de chevauchement de cartels, l'action des adhérents au point de vue de la recherche des commandes, s'exerce encore, mais à l'intérieur de ces subdivisions. La conclusion à dégager c'est que les oppositions d'intérêts, entre producteurs, peuvent se manifester du

fait de la latitude qui leur est laissée, pour composer leur carnet de commandes.

Cette lutte se produit soit sur le terrain commercial, lorsque les adhérents gardent leur liberté à ce sujet, soit à l'intérieur des comptoirs, quand ces derniers sont vendeurs.

Exclusions du facteur prix de vente

32. — Un trait fondamental à souligner, c'est que les cartels sont basés sur une limitation des tonnages indépendamment de la question de valeur des produits. A tonnage égal pour deux forges concurrentes, il n'y a donc pas égalité de chiffres d'affaires. On rencontre cependant parfois des ententes où la valeur des produits intervient. Citons l'U.F.C.M. (Union des Fabricants de Câbles Métalliques) créée en 1929, disparue en 1932, et remplacée depuis par une entente d'une autre forme, la S.O.F.C.A.B., constituée en 1937.

Le taux de bénéfice et cette latitude

33. — A égalité du taux de bénéfices, les usines tendent à composer le plus possible leur tonnage avec des articles à prix élevés.

Les taux de bénéfice varient naturellement d'un producteur à l'autre. Ils varient même, pour chaque producteur, d'un produit à l'autre, et même d'une usine à l'autre, quand un adhérent possède plusieurs usines fabriquant le même article (les salaires variant selon les régions, les outillages n'étant pas également modernes, etc...).

La recherche des commandes s'inspire aussi du produit ou du demi-produit dont on part pour fabriquer les produits finis.

Ainsi par exemple deux de ces derniers peuvent avoir le même prix de vente, bien qu'ils soient obtenus en partant de demi-produits de prix de revient différents.

Tous ces facteurs influent sur la recherche des commandes et font que telle ou telle catégorie d'ordres peut être particulièrement recherchée.

Le jeu de ces facteurs possible par suite de la latitude laissée aux adhérents fait que la concurrence subsiste.

MARCHÉS ET COMMANDES

Définition et intérêt des marchés

34. — On appelle généralement marché, dans les relations avec la clientèle privée, un contrat ayant pour objet un tonnage déterminé, non spécifié au moment de la tractation (1), cette spécification peut être faite par fractions, ou plus rarement en une seule fois, durant un laps de temps déterminé.

Quel est l'intérêt des usines qui passent des marchés ? C'est de lier la clientèle pour une durée plus longue et pour un tonnage plus important que ne permettrait de le faire une simple commande.

(1) Soit un marché de ronce artificielle, seuls le nom de ce produit et le tonnage sont indiqués à l'origine ; les dimensions : diamètre des fils, espacement des picots ne sont indiquées qu'ensuite, de même que les quantités à livrer pour chaque diamètre.

Difficultés spéciales aux marchés

35. — A vrai dire, il arrive, parfois, que les marchés ne soient pas spécifiés par la clientèle, ou du moins ne le soient qu'en partie.

Cette inexécution peut faire douter de la valeur des marchés, au moins si on fait abstraction de la possibilité d'une solution juridique. Dans la réalité, du reste, ce recours à la procédure est rarement employé, à moins que l'on ne soit résigné à rompre les relations commerciales pour l'avenir.

Pratiquement, quand des difficultés se présentent, elles ont en général pour origine une question de prix : les cours ont fléchi depuis la tractation du marché. C'est le plus souvent par une concession de prix du fournisseur que se règle le différend.

Ceci suppose que le fournisseur garde sa liberté commerciale, ou qu'il commette une infraction si le Comptoir réglemente les prix et n'autorise pas cette concession.

En tout état de cause, quelle est la valeur des marchés s'il faut, le cas échéant, recourir à des réductions de prix pour les faire exécuter ? Ces réductions étant plus ou moins bénévoles peuvent être moins marquées que celles qui sont nécessaires pour enlever des affaires nouvelles. D'autre part, les marchés fournissent une garantie de tonnage que ne donnent pas des affaires fragmentaires à arracher une par une.

Généralement les contrats de ce genre sont réglementés par les cartels, notamment quant à leur durée. Trop longs, ils risquent de créer des déséquilibres dans les situations d'avance et de retard ; ils peuvent aussi fausser les cours, du moins quand ils sont traités à prix

fermes (2), puisqu'en cas de hausse ils maintiennent pendant un certain temps sur le marché des tonnages traités aux prix antérieurs.

36. — Ce que nous venons de dire des marchés, pourrait faire penser que les commandes les plus recherchées sont celles qui ont le plus fort tonnage (à la fois globalement et par échantillon) (3) ; c'est vrai dans la mesure ou le but poursuivi par le producteur est de lier le client. Un autre argument joue dans le même sens, celui du prix de revient, plus intéressant pour des tonnages importants. Mais il faut mettre en parallèle le fait que les grosses affaires sont traitées à des prix plus bas ; il existe même, dans certains Comptoirs, des réductions suivant l'importance propre de chaque échantillon composant les commandes.

En définitive, on voit certaines usines rechercher les ordres importants et d'autres au contraire porter leurs efforts sur les fournitures de détail.

COMMANDES SAISONNIÈRES

Variations dans les saisons

Pour certains produits, la vente est saisonnière. La saison varie suivant les régions, mais souvent assez peu, de sorte qu'en définitive, la période de vente active s'étend sur quelques mois seulement chaque année, pour l'ensemble des marchés.

(2) Les prix fermes sont des prix non revisables c'est-à-dire que les factures sont établies aux conditions mêmes, dont on avait convenu à l'origine du marché.

(3) Pour les pointes, l'échantillon sera défini par la forme de la tête, la grosseur de la tige et la longueur de celle-ci.

37. — Ce que nous allons dire s'applique donc à l'éventualité d'une période de vente assez courte.

Dans de telles conditions, un adhérent qui ne réussit pas sa saison de vente, risque d'être irrémédiablement en retard pour l'exercice en cours.

Inconvénients des variations

Escompter la sagesse des producteurs dans ces conditions est difficile. La question se complique du fait que les saisons de vente ne sont pas absolument fixes. Elles se déplacent parfois de deux ou trois mois.

38. — Quand ce décalage est une avance sur l'époque normale, le marché ne peut qu'en être tonifié. Mais quand il constitue un retard, les conséquences sont fâcheuses. En effet, que se passe-t-il ? L'usine qui ne reçoit pas de commandes ne sait pas si cela tient à un retard de la saison, ou au fait que ses confrères lui enlèvent les commandes. On peut objecter qu'elle doit être renseignée par son réseau de représentants. Mais par définition ceux-ci craignent toujours de manquer les affaires. Ils sont donc portés à transmettre des renseignements pessimistes, tendant à démontrer que les affaires vont à la concurrence.

Les renseignements que fournit alors le cartel sont d'une aide assez faible.

Il faut naturellement écarter comme source les situations d'avance et de retard sur les livraisons ; ce n'est que plusieurs mois après l'inscription des commandes, donc en tout état de cause une fois la saison de vente terminée, qu'elles montreront s'il était normal ou non

que les commandes n'arrivassent pas. Les situations des commandes fournissent des renseignements plus rapprochés des faits, mais comme elles sont en général mensuelles, elles suivent tout de même la réalité de trop loin.

On peut faire entrer en ligne de compte les renseignements qui émanent directement des clients, du moins de ceux que l'expérience a révélés comme les fournissant habituellement exacts. Mais, même sincères, ils transmettent plutôt, cela va sans dire, des indications quand les cours fléchissent que lorsqu'ils se raffermissent.

Il est certain que, dans ces conditions, un affaiblissement du marché est à craindre.

Saisons de vente et clientèle diverse

39. — Le caractère saisonnier se complique du fait que toutes les usines ne touchent pas la même clientèle. Pour un même article, celui qui vend aux grossistes reçoit les commandes plus tôt que celui qui traite avec les détaillants. Ce dernier peut toujours redouter de se voir enlever une partie de son tonnage par les grossistes revendant au détail, du fait de la concurrence indirecte que lui font les fournisseurs de ces derniers.

CHAPITRE III

RECHERCHE DE LA CLIENTELE

- *Comptoirs non vendeurs* ..
  - Intérêt de la recherche des clients .....
    - Alimentation en commandes.
    - La recherche des clients et le droit de rétrocession.
  - Choix de la clientèle ....
    - Limites de ce choix.
    - Clients nouveaux.
    - Situation géographique des clients .....
      - Problème des parités.
      - Rôle des comptoirs.
    - Importance des clients.
    - Qualité de la clientèle .....
      - Source de concurrence.
      - Crédit et rétrocessions.
- *Comptoirs vendeurs* ....
  - Cartels à clientèle réservée.
  - Usines liées ..
    - Nature des liens.
    - Obstacle au rôle du Comptoir.
  - Clientèle non choisie.
- *Organisation des revendeurs* ....
  - Contingents et réglementation des prix.
  - Revendeurs et Consommateurs.
- *Recherche de la clientèle et cartels* ....
  - Danger d'un affaiblissement des Services vendeurs.
  - Exemples de chutes de Cartels.

CHAPITRE III

RECHERCHE DE LA CLIENTÈLE

COMPTOIRS NON VENDEURS

Intérêt de la recherche des clients

ALIMENTATION EN COMMANDES.

40. — L'existence d'un Comptoir ne garantissant pas la production d'un tonnage déterminé. ni même du tonnages correspondant à un quantum, il y a là une première explication de la nécessité de rechercher le développement de la clientèle, ou du moins le resserrement des relations avec celle qui existe.

C'est, en partie, le problème étudié aux chapitres précédents de la recherche des tonnages et des commandes, mais il y a cependant des aspects différents, que nous allons traiter.

41. — Une clientèle bien assise, avec laquelle on entretient des relations étroites, est une garantie d'une alimentation régulière en tonnages. Certes, l'existence d'un Comptoir écarte, partiellement du moins, la crainte

de ne pas être approvisionné en commandes ; mais il y a loin de cette tranquillité relative à l'approvisionnement régulier nécessaire à la bonne marche d'une usine.

Cette nécessité se comprend peut-être plus facilement dans les ententes dont les liens sont les plus larges, c'est-à-dire les accords dans lesquels les producteurs conservent leur liberté commerciale et où ils ne sont limités qu'en tonnage. La perte d'un client important, ou de la clientèle d'une région est alors particulièrement grave. On comprend que chaque usine veille à défendre fortement sa situation acquise.

La recherche des clients et le droit de rétrocession.

42. — Dans un Comptoir un peu plus évolué, où existe le droit de rétrocession, la situation est un peu différente. Le cartel ayant le droit d'enlever des ordres aux usines en avance, la question clientèle peut paraître beaucoup moins importante. Elle joue cependant un grand rôle. Il est autrement facile d'obtenir du Comptoir la conservation des commandes que l'on a obtenues dans sa propre clientèle, que de se faire attribuer des ordres notés par d'autres dans la leur.

Choix de la clientèle

Limites de ce choix.

43. — Les observations du paragraphe précédent s'appliquent aux Comptoirs qui laissent la liberté commerciale à leurs adhérents.

Cette liberté trouve une de ses applications dans le choix de la clientèle.

A vrai dire, cette possibilité de choix joue sur une échelle assez restreinte.

Des courants commerciaux existaient avant la formation du Comptoir, remontant à de longues années. Les fabricants ne font, en général, que s'appliquer à conserver ces courants. Ils sont assez jaloux de leur indépendance pour chercher à protéger les liens qu'ils ont avec leurs clients habituels.

Mais si chacun s'applique à défendre ses relations acquises, il peut se faire qu'au sein d'un Comptoir il y ait tel ou tel adhérent qui cherche à élargir sa place, sans même parler des dissidents.

Clients nouveaux.

44. — En outre de l'utilité de conserver des liens serrés avec la clientèle qui existe déjà, ou de développer les relations avec elle, il faut songer aussi à surveiller l'apparition de clients nouveaux .Le cas n'est pas très fréquent, mais il se rencontre néanmoins, par exemple lorsqu'un produit existant est employé pour une utilisation nouvelle. Le fournisseur qui aura livré le premier, et qui peut-être aura suggéré cette utilisation, peut s'en prévaloir pour obtenir des droits spéciaux sur les commandes qui en résulteront.

En dehors de ces éventualités, il y a des déplacements dans les clientèles respectives des producteurs pendant le fonctionnement des Comptoirs.

Même en laissant de côté ces déplacements, la concurrence peut se faire jour.

Situation géographique des clients.

Ainsi par exemple la recherche de la clientèle tient compte du facteur géographique.

Problème des parités.

45. — Ce facteur intervient dans le problème des prix, qui sont généralement raisonnés pour un point servant de lien de parité : Thionville pour la grosse majorité des produits métallurgiques ; Châlons-sur-Marne pour les produits tréfilés.

Si nous prenons le cas des Comptoirs les moins évolués, c'est à chaque usine de déterminer les régions où elle doit vendre.

La fixation d'un point de parité garantit le client qu'à égalité de prix au départ de ce point, il paiera les mêmes conditions franco quelle que soit l'usine qui livre.

Autrement dit, le prix franco s'obtient en ajoutant au prix parité les frais de transport de ce lieu de parité au lieu de destination.

Mais les usines occupent des positions géographiques diverses par rapport au point de parité et le transport entre elles et une destination donnée, est variable de l'une à l'autre.

Comme la somme que doit payer le client est constante, puisque, par définition, le prix franco ne varie pas, chaque usine encaisse ou décaisse la différence nécessaire pour maintenir cette constante.

Aux producteurs de choisir les régions qui leur laissent un solde positif.

Mais, comme ces régions peuvent être les mêmes

pour un trop grand nombre d'entre eux, on voit que les offres peuvent dépasser la capacité normale d'absorption d'une contrée et que la concurrence peut en résulter.

Rôle des Comptoirs.

46. — Il arrive que le choix des régions de vente soit enlevé en partie aux adhérents. Ce qui peut se produire alors c'est que les commandes soient prises librement par les producteurs, mais lorsque l'un d'eux est mal situé géographiquement pour un ordre déterminé, le Comptoir le lui enlève, pour le donner à une usine mieux placée. C'est notamment le cas au Comptoir des Laminés.

Importance des clients.

47. — Indépendamment du plan géographique, il existe des divergences d'intérêts qui viennent simplement des différences dans l'importance des divers clients.

Certaines usines concentrent leurs efforts sur la clientèle de gros, d'autres sur les acheteurs moyens, d'autres enfin sur la clientèle de détail. Cela dépend de la conception commerciale de chacun et aussi de ses possibilités industrielles. Ces choix peuvent, toutefois, varier suivant l'état du marché. Même sans déplacements de ce genre, les différences de clientèle entraînent des oppositions d'intérêts. C'est ainsi que le fournisseur qui livre aux grossistes revendant eux-mêmes aux détaillants, ne peut avoir la même position que le fabricant qui vend

directement au détail. Il est extrêmement difficile de fixer les écarts de prix qui permettent un équilibre durable.

La concurrence qui existe entre les revendeurs se traduit en définitive par une concurrence entre leurs fournisseurs.

Qualité de la clientèle.

Source de concurrence.

48. — La question d'importance mise à part, les différences dans la qualité de la clientèle peuvent provoquer la concurrence.

Certes les Comptoirs proportionnent la production aux besoins. Mais cela n'empêche pas, quand ils laissent à leurs adhérents la liberté commerciale, que ceux-ci concentrent leurs efforts sur les meilleurs clients.

Les acheteurs qui par leur crédit, la marge bénéficiaire que laissent leurs ordres, l'agrément de leurs relations, etc..., présentent un intérêt spécial, sont particulièrement sollicités.

Cette prospection plus intense fait, qu'en somme, pour l'ensemble des clients les plus intéressants, l'offre dépasse la demande.

Crédit et rétrocessions.

49. — Il faut noter que cette recherche d'une clientèle de qualité peut se trouver contrariée quand il existe un mécanisme de rétrocession. Tel producteur se voit retirer une commande émanant d'un client au crédit in-

discutable et reçoit à la place un ordre passé par un acheteur au crédit médiocre.

Par qui va être supporté le risque du crédit ? Par l'usine qui avait noté la commande et qui se la voit enlever, ou par l'usine à qui le Comptoir confie l'exécution de la fourniture ?

Au fond la forge qui avait inscrit tout d'abord l'ordre avait les plus grandes chances de l'exécuter, les rétrocessions étant assez rares. Elle a donc dû normalement s'inquiéter du crédit avant de traiter. Au contraire, le producteur qui se voit attribuer la commande reçoit souvent des ordres venant d'une clientèle qu'il ne connaît pas et dont il ignore le crédit. Ces différentes raisons font que la responsabilité du paiement continue à peser sur le premier fournisseur.

Cartels à clientèle réservée

50. — La formule des cartels à clientèle réservée n'est pas très simple comme nous l'avons vu. Elle permet bien d'exclure théoriquement la concurrence, chaque usine devant respecter la clientèle des autres producteurs, mais ce respect ne doit pas faire illusion, car il comporte des nuances qui peuvent laisser place à des finesses. Ainsi, il peut n'être pas défendu de fixer des prix aux acheteurs à qui l'on ne doit pas livrer, ces prix devant simplement protéger celui à qui la commande doit aller. Mais que la couverture soit insuffisante, ou que la fabrication de l'usine à protéger soit moins apprécié et les ordres peuvent très bien prendre une autre direction que celle voulue par le Comptoir.

Il y a donc toujours, dans une certaine mesure, concurrence.

COMPTOIRS VENDEURS

Usine liée

Le cas des usines liées présente surtout un intérêt sous un régime de Comptoir vendeur unique.

Nature des liens.

51. — Par usines liées il faut entendre des usines transformatrices qui, par suite d'accords commerciaux, ou de conventions financières, ont des attaches particulières avec tel ou tel producteur qui leur fournit les produits qu'elles transforment.

A la limite, on étend l'appellation d'usines liées à des ateliers de transformation, faisant partie intégrante d'une firme déterminée qui comporte d'autres usines distinctes d'où viennent les demi-produits.

Obstacle au role du Comptoir.

52. — On comprend que, par suite de ces liens, le Comptoir pourra malaisément agir sur l'orientation de telles commandes.

C'est surtout dans le cas du Comptoir vendeur que la question est intéressante, puisqu'il paraît, a priori, que l'équilibre des carnets de commandes est particulièrement facile à réaliser dans cette forme de Comptoir. Certes, les statuts d'un cartel vendeur peuvent prévoir que les commandes émanant d'usines liées sont soumises à la règle commune quand à leur répartition. Mais l'application de ce principe se heurte à des résis-

tances et il finit par ne jouer que rarement et dans le cas de déséquilibres trop accentués dans les situations.

L'intérêt d'avoir des usines liées, c'est-à-dire une clientèle attachée, est donc grand et cet intérêt se reflète nettement dans la politique de firmes importantes.

Clientèle non choisie

53. — C'est le cas qui se rencontre dans les cartels vendeurs, si l'on excepte l'hypothèse de la clientèle liée, traitée au n° précédent.

Si la clientèle n'est pas choisie, il faut surtout entendre par là que c'est le cartel qui dirige les commandes sur tel producteur plutôt que sur tel autre.

Mais il ne faut pas oublier que cette répartition se fait en principe en suivant les courants commerciaux autérieurs au Comptoir.

Le problème de la qualité de la clientèle n'a plus la même importance que sous un Comptoir qui laisse la liberté commerciale, notamment parce qu'au point de vue du crédit le Comptoir vendeur est ducroire.

L'ORGANISATION DES REVENDEURS

Contingents et réglementation des prix

54. — Pour arriver à plus de stabilité, certains Comptoirs sont arrivés à organiser non seulement les ventes des producteurs mais aussi celles de la clientèle des revendeurs. On voit toute la complexité d'une pareille organisation ; cette complexité est encore accrue par le fait que certaines usines ont des dépôts leur apparte-

nant, qui, jouissant ou pouvant jouir d'avantages particuliers, font intervenir des éléments spéciaux dans le marché des revendeurs.

Le contingentement peut prendre comme base, soit les entrées des marchandises dans les magasins des revendeurs, soit les sorties de ces magasins.

Ce contingentement comporte l'établissement de situations d'avances et de retards sanctionnés par des pénalités. Les prix sont également réglementés ; il faut que les échelles de prix établies ainsi par les revendeurs soient en harmonie avec les conditions des usines.

Revendeurs et Consommateurs

55. — Il est parfois nécessaire de faire des subdivisions dans les revendeurs parmi lesquels il y a des maisons très différentes comme importance.

Par ailleurs il faut faire entrer en ligne ce fait que les consommateurs peuvent obtenir des livraisons à la fois des producteurs et des revendeurs. On cherche en principe à maintenir les relativités qui existaient entre ces deux courants d'affaires avant l'organisation du marché des revendeurs.

Des organisations aussi complexes, allant du gros producteur au détaillant sont de belles réussites.

Mais les résultats ainsi obtenus, par suite de la multiplicité des intérêts qui s'enchevêtrent, ne sont pas sans être assez fragiles.

Néanmoins, à cherchant à résoudre le problème de la concurrence au niveau des revendeurs, elles font avancer heureusement la solution du même problème, au niveau des producteurs.

RECHERCHE DE LA CLIENTELE ET CHUTES DE CARTELS

La recherche de la clientèle a un autre mobile : la perspective de la fin d'un cartel.

Danger d'un affaiblissement des services vendeurs

56. — Si l'on ne conçoit guère que l'ensemble des Comptoirs puisse disparaître, il peut être prudent de prévoir la disparition de tel ou tel Comptoir. L'usine qui aurait affaibli ses services de vente, en se fiant à la demi-sécurité que lui procure une Entente, pourrait se trouver dans une situation délicate quand reviendrait une période de liberté. Il est donc prudent de garder une organisation suffisante, pour conserver des contacts étroits avec la clientèle, ou pour pouvoir les renouer rapidement, quand le cartel est vendeur. La disparition d'un Comptoir n'est pas une hypotèse théorique, malgré l'orientation actuelle vers une organisation de plus en plus poussée.

Exemples de chutes de cartels

57. — Par exemple l'Union des Tréfileurs d'Acier a pris fin au 31 décembre 1936. Plus d'un an après elle n'est pas encore reconstituée malgré plusieurs tentatives.

Le Comptoir des Tôles minces a pu être reconstitué le 11 novembre 1937, mais après une disparition de deux ans.

Le Comptoir du Fer Blanc est tombé en juin 1935 et sa reconstitution n'est pas en vue.

Autant d'exemples qui montrent que l'on peut repasser du régime d'organisation plus ou moins poussée que suppose un Comptoir, à la lutte commerciale complète.

DEUXIÈME PARTIE

FORMES DE LA CONCURRENCE

CHAPITRE I

CONCURRENCE SUR LES PRIX

- *Prix libres* .....
  - Tonnages contingentés.
  - Tarification commune.
  - Ententes officieuses.
- *Prix réglementés par les Cartels* ..
  - Egalité des prix franco .....
    - Envois par fer.
    - Envois par eau.
    - Envois par camion.
  - Prix appliqués par les adhérents eux-mêmes .....
    - Sans contrôle, sanctions ou rétrocessions.
    - Avec une organisation de contrôle, des sanctions ou rétrocessions.
    - Extension de l'organisation des prix aux revendeurs.
  - Prix appliqués par les Cartels .....
    - Cas des adhérents.
    - Cas des revendeurs.
  - Facteurs agissant sur le niveau général des prix ....
    - Dissidence.
    - Exportation.
- *Prix imposés par une intervention de l'Etat* ....
  - Produits soumis au régime des hausses autorisées.
  - Produits exclus de ce régime.

CHAPITRE I

CONCURRENCE SUR LES PRIX

PRIX LIBRES

Tonnages contingentés

58. — La limitation des tonnages ne suffit pas à maintenir les prix.

Nous avons vu au chapitre « Recherche des Tonnages » que cette recherche conservait un intérêt, dans certaines conditions, sous le régime des cartels.

C'est principalement en agissant sur le terrain des prix, libres dans l'hypothèse où nous nous plaçons en ce moment, que certains adhérents d'un Comptoir peuvent amener des déplacements de tonnages à leur profit.

On va donc vers un déséquilibre des tonnages, malgré l'existence des quanta. A vrai dire, les dénivellations dans les prix conduisent à des baisses de la part des vendeurs dont les prix sont les plus élevés, ce qui tend à rétablir l'équilibre des tonnages. Mais c'est alors par le jeu de la concurrence.

Ce qui précède est surtout vrai dans les périodes

de baisse. Mais on trouve, tout de même, des analogies assez marquées dans les périodes de hausse, surtout lorsqu'il s'agit de mouvements prolongés. Ce que l'on voit alors, ce sont des hausses appliquées avec retard, par certains producteurs. Les ordres s'orientent naturellement de ce côté, et il en découle des déséquilibres de tonnages, tout comme en produisaient les dénivellations de prix dans les cycles de baisse.

Tarification commune

59. — Même quand il n'y a pas d'accords de prix, il est un terrain sur lequel il ne semble pas pouvoir y avoir de divergences : c'est celui de l'adoption d'une tarification commune entre adhérents.

Cependant, il existe des ententes où cette première étape n'a pu être franchie.

Sans doute, certains producteurs y voyaient un prélude à l'aliénation de leur liberté commerciale. Il y a donc des ententes dont les adhérents ont des tarifs de vente différents.

On conçoit que les différences de présentation dans les prix soient néfastes pour la tenue du marché. Les acheteurs s'emploient à prendre, dans chaque tarif, ce qui leur est le plus favorable, et le nivellement tend à se faire par en bas. Certes, il arrive que des clients secondaires ne mesurent pas exactement les répercussions de ces différences. Mais, dans l'ensemble, c'est bien une tendance à la baisse qui prévaut. Par ailleurs, il est plus difficile aux services vendeurs des producteurs de connaître exactement les conditions de leurs concurrents lorsqu'il n'y a pas une tarification unique.

Cette difficulté et cette incertitude sont aussi une source de faiblesse des cours. Il ne faut pas s'en exagérer la gravité. Mais il faut tenir compte de l'état d'esprit de la clientèle, qui ne peut pas ne pas s'étonner que des producteurs en entente n'aient pas réussi à se mettre d'accord sur des points de ce genre.

Ententes officieuses

60. — Les Comptoirs de tonnages peuvent difficilement se désintéresser du problème des prix. Même ceux qui, en principe, ne les réglementent pas, sont amenés à faire des incursions sur ce terrain. Des conversations ont au moins lieu entre adhérents sur le niveau souhaitable des prix. C'est que le terrain des prix est essentiellement celui de la concurrence.

Des contacts et des conversations de ce genre sont bien susceptibles de donner quelques résultats, mais très imparfaits.

Sans doute, il y a, à la base, des limitations de tonnages, sanctionnées par des pénalités. Nous en avons parlé plus haut et nous avons vu que ces pénalités ne suppriment pas la concurrence (n° 24).

Ce que l'on peut voir, quand des données de ce genre sont réunies, ce sont des ententes de prix officieuses et restreintes au sein de l'entente. C'est, en somme, un stade intermédiaire entre les accords de prix et la liberté complète. Certains adhérents se mettent d'accord sur des prix qu'il est recommandé d'appliquer, sans qu'il y ait obligation proprement dite de le faire.

Ces ententes ne comportent qu'une stabilité bien relative. Maintenir le niveau de prix qu'elles ont fixé n'est

possible que si les usines de l'entente générale restées en dehors de l'entente restreinte, font des conditions qui soient à peu près en harmonie avec ce niveau.

PRIX RÉGLEMENTÉS PAR LES CARTELS (1)

Égalité des prix franco

61. — L'égalité des prix franco, quelle que soit l'usine qui fournit, est une des bases des Cartels. On arrivera en général à cette égalité en fixant les conditions par rapport à un lieu de parité.

Nous avons étudié cette question plus haut (n° 45) au point de vue de l'intérêt pécuniaire direct des fabricants. Elle a un autre aspect, quand on l'étudie sous l'angle de la concurrence.

Envois par fer.

62. — Pour que le mécanisme des parités réalise une égalité véritable des conditions franco, il faut qu'il s'applique à la destination réelle et au tonnage réel de chaque expédition. Or, soit pour simplifier les barèmes de transports, soit par suite de l'opposition de certains fabricants, les parités sont souvent calculées seulement pour des envois d'un tonnage déterminé et pour un seul point de destination par arrondissement. Il est clair

(1) Lorsque les prix sont réglementés par les cartels la concurrence entre adhérents ne se manifeste pas par des mouvements des cours officiels ; elle se traduit par des infractions à ces cours officiels. Pour ne pas mettre en cause des comptoirs qui existent, nous ne citerons pas d'exemples de ces infractions.

que, dans ces conditions, on s'écarte de l'égalité des prix franco.

En créant ainsi des causes d'erreur à la base, on risque d'introduire des possibilités d'infraction, infractions qui seraient commises en vue de rétablir l'uniformité du niveau des prix.

Envois par eau.

63. — Tout ce nous venons de dire s'applique aux envois effectués par fer. Les expéditions par eau posent des problèmes analogues, avec, en plus, la nécessité de ne pas créer des différences trop grandes entre les conditions franco par fer et par voie d'eau.

Envois par camion.

64. — Le cas est plus délicat encore pour les envois par camion, possibles pour le transport de certains produits. Ici, il n'y a pas de tarification fixe, comme pour le chemin de fer, ni de cours à peu près réguliers comme pour les frêts. Les parités sont établies de la même façon que pour les envois par voie de fer. Elles sont donc faussées dans le principe. Les variations dans les frais de transport par camion sont grandes, suivant, par exemple, qu'il existe ou qu'il n'existe pas de frêt de retour. Elles dépendent aussi des courants de trafic, les camions se trouvant plus facilement sur les parcours où ils sont assurés d'avoir du frêt régulier. Enfin, une parité suppose nécessairement une destination connue et en cas d'envois par camions, on ne peut avoir à ce sujet la même certitude que lorsqu'il s'agit d'envois par fer ou

par eau. Au reste, dans les deux dernières hypothèses, un contrôle est relativement facile, alors qu'il est pratiquement impossible pour les expéditions par route.

Ce qui résulte des observations précédentes, c'est que l'égalité réalisée par l'adoption de parités uniformes peut être faussée dans la pratique.

En elles-mêmes les différences de prix sont souvent de faible importance. Ce qui est plus sérieux c'est que les adhérents défavorisés songent parfois à rétablir l'équilibre d'eux-mêmes, c'est-à-dire par des infractions.

En définitive, les imperfections d'un système de parité offrent une voie par où se fait jour la concurrence.

Ayant traité cette question, commune aux différents cas de prix réglementés, nous examinerons les aspects différents du problème de la concurrence pour chacun d'eux.

Prix appliqués par les adhérents eux-mêmes

SANS CONTROLE, SANCTIONS OU RÉTROCESSIONS.

65. — Le fait que les prix sont appliqués par les adhérents implique en général une forme de Comptoir peu évoluée, où n'existe pratiquement pas de contrôle effectif, ni de sanctions, où il n'y a pas non plus de procédure de rétrocession.

Si, par surcroît, les tonnages ne sont pas réglementés, l'effet de la réglementation des prix est bien faible.

66. — Avec une limitation des tonnages, la tenue des cours se trouve indirectement renforcée. Malgré cela l'adoption de prix communs, par les adhérents, ne produit souvent qu'un effet incomplet.

Il faudrait être certain que ces prix communs soient effectivement pratiqués, ce qui ne peut pas être le cas faute de contrôle.

La crainte, pour chaque contractant, de ne pas tenir sa place sur le marché, jointe à cette absence de contrôle, forment deux raisons qui peuvent faire redouter sérieusement des infractions.

67. — La concurrence sur les prix peut revêtir une forme un peu moins directe, que la fixation de conditions plus basses que le niveau normal. C'est le cas, en période de hausse, d'offres faites à prix fermes. Le producteur qui procède ainsi prend pour lui le risque d'élévation des cours, et c'est un avantage sérieux quand la conjoncture économique fait prévoir des variations considérable de hausse. Inversement, lorsque les cours ont tendance à fléchir, il est des producteurs qui garantissent la baisse, si elle se produit avant la livraison. On voit très bien que l'égalité de prix entre deux propositions de producteurs différents, laisse jouer la concurrence si l'une des deux offres s'accompagne de la garantie de baisse tandis que l'autre ne le fait pas.

Toutes ces clauses sont naturellement prévues et généralement exclues dès qu'un cartel règlemente les prix. Mais nous avons dit que la réglementation demeure d'un effet bien faible, s'il s'agit d'une entente sans organisation de contrôle des prix ni procédure de rétrocession.

Un certain contrôle existe cependant, sur le plan moral, la révélation d'une infraction plaçant celui qui en est convaincu dans une position délicate vis-à-vis de ses confrères. Mais il faut faire la preuve de cette infraction et c'est chose souvent impossible.

Les infractions présentent même un danger d'autant plus grand qu'elles sont faites de façon occulte. Ce n'est plus la concurrence ouverte, mais une bataille menée en partie dans l'inconnu.

68. — A priori, il peut paraître étrange que la réglementation étant librement consentie, n'ait pas plus d'efficacité. Mais, en fait, il y a très rarement unanimité entre les adhérents pour les prix à pratiquer. Les oppositions de vue et les divergences sont presque inévitables sur la politique à suivre .

S'il s'agit d'une baisse, il n'y a pas unanimité pour la décider, en raison de l'opposition naturelle des usines les moins bien placées comme prix de revient.

L'opposition peut avoir la même cause en cas de hausse, si elle est jugée insuffisante par rapport à une augmentation des revients (2).

En dehors de cet aspect, il peut y avoir différence d'appréciation sur l'aptitude du marché à absorber une élévation des cours, ou inversement sur les répercussions fâcheuses que pourrait avoir une décision de baisse. Pour le cas spécial des hausses, il faut signaler qu'en dehors du cas où elles se justifient par une variation des

(2) Les différences les plus notables sur le terrain des revients ont pour cause que l'intégration n'est pas réalisée au même degré dans toutes les affaires. Certaines partent du minerai et vont jusqu'à des produits complètement dénaturés.

Mais d'autres ne parcourent qu'une partie de ce cycle complet. Ce sont, en principe, les premières les mieux placées. Mais un tel cycle se subdivise commercialement en plusieurs stades auxquels correspondent des cartels différents. Il peut arriver qu'un échelon fasse défaut dans cette succession de cartels, ou que l'un d'eux fasse des prix de vente insuffisants pour couvrir les revients de tous les producteurs. Il peut en résulter qu'un fabricant de produits dénaturés achète sa matière première moins cher qu'elle ne revient à une autre usine qui la produit elle-même.

revients, on peut craindre que des prix trop élevés fassent surgir de nouveaux concurrents.

Tous ces motifs montrent combien il est difficile d'arriver, dans des ententes qui comportent de nombreux adhérents, à un accord qui les rallie vraiment tous. Certes, en théorie, les réunions où sont débattues ces questions se terminent bien par l'adoption d'une solution unique. Mais ceux des producteurs qui s'y sont ralliés à regret, peuvent être tentés, dans la suite, de réagir en suivant en définitive leur politique propre, malgré les décisions du Comptoir.

Avec une organisation de contrôle, des sanctions ou rétrocessions.

69. — Les Comptoirs ont plus d'action sur les prix s'ils comportent une organisation de contrôle, des sanctions et des rétrocessions, sans même s'élever jusqu'à la conception du cartel vendeur.

Le fait même que les cartels ont ainsi plus d'action sur les prix, permet de construire des réglementations plus poussées.

Il y faut naturellement prévoir avec minutie toutes les modalités des fixations de prix. La première chose à éviter est que l'égalité des prix de base ne soit faussée par des variations sur des points secondaires. Le principe est très simple et ne souffre pas de contestation. L'application demande un très gros travail pour faire une œuvre complète.

Ce sont toutes les questions de classification suivant

les qualités, les profils, les dimensions. Ce sont les échelles de prix suivant l'importance des tonnages commandés, soit annuellement par exemple, soit à chaque commande.

Notons également les conditions de paiement qu'il faut aussi réglementer, sous peine d'introduire des différences dans les prix d'achat. Comme on ne peut prévoir un délai de paiement uniforme, il faut régler le taux des intérêts applicables lorsque le délai courant est dépassé, soit par suite d'un retard, soit du fait de l'octroi d'un terme spécial, dès l'origine de l'affaire.

Il est extrêmement difficile de construire une réglementation véritablement sans lacunes. L'expérience en révèle de temps à autre, que l'on comble au fur et à mesure qu'elles se découvrent. C'est par ces lacunes que s'infiltre la concurrence ; l'écueil à éviter en y remédiant, c'est de tomber dans une complexité exagérée. qui serait nuisible, en définitive, au bon fonctionnement du Comptoir.

La difficulté n'est pas seulement d'éviter à la fois des omissions et la complexité, elle est plus encore d'élaborer des règles qui ne se heurtent pas à la réalité.

Quels sont par exemple les justes écarts de prix à maintenir suivant l'importance des commandes et l'importance des clients ?

Les acheteurs qui sont désavantagés ne se font naturellement pas faute de protester mais ils portent leurs protestations d'abord à leur fournisseur habituel. Celui-ci peut se faire leur avocat auprès de l'entente, ou les inciter à s'adresser directement à elle, mais il est à craindre aussi qu'il ne leur donne satisfaction de lui-même, par un manquement aux règles du Comptoir.

Extension de l'organisation des prix aux revendeurs.

70. — Pour améliorer la tenue des prix on rencontre, même dans les Comptoirs qui ne sont pas vendeurs, l'extension aux revendeurs de l'organisation des prix (voir n° 54).

A la base, on trouve l'établissement de deux tarifs de prix différents, l'un élevé, l'autre plus bas. Le premier est appliqué aux tout petits marchands ou à ceux qui ne font pas partie de l'organisation.

Les prix varient d'une région à l'autre et ils sont établis par des commissions régionales.

La réglementation étant faite quant aux prix, il faut en contrôler le fonctionnement et pouvoir déceler les infractions s'il s'en produit. Les adhérents revendeurs doivent naturellement s'engager à se soumettre à ce contrôle. Celui-ci comporte un personnel spécialisé avec pouvoir d'investigation.

D'autre part, les infractions découvertes sont passibles d'amendes.

En pareil cas, on se trouve donc devant un ensemble complet et cohérent : une réglementation, un contrôle, des sanctions.

En sens inverse des sanctions, il existe des avantages réservés aux marchands de fer adhérents, par le jeu de diverses bonifications.

71. — Quelle est la valeur expérimentale d'une organisation qui englobe les producteurs et les revendeurs Trouve-t-on, malgré elle, des infractions ?

La réponse à faire est variable suivant l'état du mar-

ché, suivant que l'on parcourt un cycle de hausse ou de baisse et selon l'arrivée plus ou moins abondante des commandes.

Mais, pour en juger, il faut prendre le cas limite, c'est-à-dire celui d'un marché faible, où les commandes sont rares.

Dans de telles circonstances, des infractions se produisent malgré les rétrocessions et les amendes, lesquelles au demeurant sont assez rares. Les premières à cause de leur difficulté d'application et les secondes en raison des difficultés de preuve.

Or, que sont les infractions sinon une forme de la concurence ? Nier le rôle des Comptoirs serait, toutefois, une erreur. La discipline des prix demeure dans une certaine mesure et les cours se tiennent en tout cas beaucoup mieux que sous un régime de complète liberté commerciale.

Prix appliqués par le cartel

Cas des adhérents.

72. — Avec le cartel vendeur tout ce qui concerne les prix cesse d'être du ressort des adhérents : depuis les propositions jusqu'à la facturation, tout passe par le Comptoir.

Mais l'action du cartel pour maintenir le niveau des prix vient plus encore du fait que son action est plus forte sur le terrain de la répartition des commandes. Recevant celles-ci de la clientèle, il est plus à même d'équilibrer les carnets de commandes des producteurs.

Ces carnets en meilleure équilibre sont une garantie de tenue des prix, les infractions émanant, en général, d'usines insuffisamment approvisionnées.

A quoi l'on peut répondre que les carnets des divers adhérents d'un Comptoir peuvent être homogènes sans pour cela être suffisants, quand le niveau des commandes est faible.

C'est dans cette dernière éventualité qu'il faut craindre surtout des infractions sur les prix. Mais elles demeurent néanmoins rares avec les Comptoirs vendeurs. Nous avons vu (voir n° 10) que dans les Cartels vendeurs il y a parfois des sections pour lesquelles le contact direct subsiste entre adhérents et clients.

Le problème des prix, pour ces sections, se rapproche de ce qu'il est sous le régime d'un Comptoir non vendeur. Cependant les prix ont des chances plus fortes de stabilité : cette stabilité est fonction, dans une certaine mesure, nous l'avons dit, de l'équilibre des carnets ; or, cet équilibre est souvent assuré du seul fait de la répartition par le Comptoir, des commandes qu'il note directement.

Cas des revendeurs.

73. — L'action sur les prix d'un cartel vendeur se trouve utilement complétée par l'organisation des revendeurs.

Ce que nous avons dit plus haut (voir n° 70) sur cette organisation des revendeurs a son application ici. Mais les cours ont plus de fermeté lorsqu'il y a à la base un cartel vendeur.

Facteurs agissant sur le niveau général des prix

Dissidence.

74. — La situation des dissidents paraît, a priori, fragile en face des organisations puissantes que constituent les cartels.

Dans la réalité, il arrive assez souvent que cette situation soit avantageuse. Notamment les dissidents bénéficient du raffermissement des prix que comporte la formation de tout cartel. De plus, en maintenant leurs conditions très peu en-dessous de celles fixées par les producteurs groupés, ils voient s'augmenter leur clientèle.

Il existe ainsi un certain nombre d'exemples de dissidents qui ont grandi à la faveur d'une entente. C'est un danger qui incite les cartels à maintenir leurs conditions à des niveaux raisonnables. Ce n'est pas toujours le seul moyen employé pour contenir les dissidents, et des primes importantes peuvent être accordées, par exemple, par un Comptoir, aux acheteurs qui réservent leurs commandes à ses adhérents. Il peut être stipulé qu'un seul achat à la dissidence fera perdre les primes de fidélité pour toutes les commandes passées aux adhérents. En tout cas, l'existence des dissidents est un facteur non négligeable de concurrence. Des efforts sont donc faits par les Comptoirs pour amener à eux ceux qui sont restés en dehors lors de leur constitution.

75. — Il est rare que, dans la durée d'un Comptoir, l'on ne voit pas des adhésions successives venir réduire le nombre des producteurs dissidents. Parfois ces adhésions se font à des conditions plus avantageuses qu'elles ne l'auraient été à l'origine.

76. — En sens inverse, on rencontre de temps à autre des dissidents nouveaux sous la forme de créations d'usine. Certains Comptoirs prévoient que les adhérents peuvent reprendre leur liberté si la dissidence représente un certain pourcentage de la production. Au demeurant ces créations sont rares, attendues qu'elles ne peuvent, en principe, être faites par des producteurs faisant déjà partie d'un ou plusieurs cartels.

Exportation.

77. — Nous n'examinerons la question des ventes à l'exportation que par rapport à leur influence sur la concurrence s'exerçant à l'intérieur.

Ces ventes à l'exportation en écartant de la métropole le trop plein de la production, évitent incontestablement une lutte excessive sur le marché métropolitain.

78. — A vrai dire, ce résultat n'est pas obtenu sans sacrifices. Du moins en est-il ainsi lorsque les prix à l'exportation sont inférieurs aux prix de l'intérieur. C'est le cas le plus fréquent, si l'on excepte quelques périodes de trouble monétaire.

Les Comptoirs comportent souvent une caisse d'exportation, ou un mécanisme analogue, qui tend à faire supporter les moins-values réalisées à l'exportation, non pas par les seuls adhérents qui ont fait des ventes de cette nature mais par l'ensemble des fabricants.

La compensation peut être totale ou partielle.

Quoi qu'il en soit, sur ce dernier point les adhérents qui ne vendent qu'à l'intérieur, encaissent des sommes plus ou moins inférieures à leurs prix de vente.

79. — L'intérêt des membres d'une entente est quand même conforme à cette solution puisque celle-ci détourne vers l'extérieur des tonnages que n'absorberait pas le marché français. L'intérêt apparaît très nettement quand il existe un quantum unique pour chaque membre, sans distinction entre l'intérieur et l'exportation : le quantum donne un droit tonnage d'autant plus élevé que le tonnage exporté est plus fort. Dans certaines ententes, au contraire, il y a des quanta spéciaux pour les marchés étrangers.

Nous ne nous étendrons pas sur ce problème. Nous avons simplement voulu montrer qu'il avait sa répercussion sur la concurrence sur le marché métropolitain.

PRIX IMPOSES PAR UNE INTERVENTION DE L'ETAT

Produits soumis au régime des hausses autorisées

80. — Depuis le décret du 1er juillet 1937, une discipline de prix est intervenue, du fait du Comité National de Surveillance des prix.

Les hausses doivent faire l'objet de demandes préalables au Comité avec justifications à l'appui. Ces demandes ne sont pas faites par des producteurs isolés, mais par les Cartels ou les Chambres syndicales. L'unification et la discipline des prix ressortent d'un double mécanisme : d'une part, les demandes ne reçoivent satisfaction qu'après une étude assez longue et des formalités administratives successives, soit avec un retard sensible sur les hausses des prix de revient et les pro-

ducteurs ne sont donc pas incités à retarder davantage la répercussion sur leur prix de vente ; d'autre part, les demandes sont collectives et cela conduit à réaliser l'unité dans les cotations, au moins pour la part qui correspond aux augmentations depuis juin 1937.

Produits exclus de ce régime

81. — Récemment, l'action du Comité National a cependant exclu certains produits métallurgiques dénaturés (par exemple les fils tréfilés. Décret du 10 février 1938). Mais il demeure utile de prévenir le Comité National, par le canal des Comptoirs ou des Chambres Syndicales, des hausses qui sont décidées.

En effet, les producteurs peuvent être appelés à justifier les hausses a posteriori, devant des Commissions existant dans chaque département. Or, ces Commissions départementales en réfèrent préalablement au Comité National et c'est pourquoi il est de beaucoup préférable que celui-ci ait été antérieurement averti.

Notre conclusion pour ce chapitre sera que malgré l'action des Cartels à laquelle se superpose parfois celle de l'Etat, la concurrence sur les prix n'a pas disparu. Elle est toutefois très réduite sur ce terrain lorsque les Comptoirs sont vendeurs.

CHAPITRE II

CONCURRENCE SUR LES DELAIS

Origine des différences de délais	Organisation des producteurs. Diversité de clientèle. Forme des Cartels.
Effet des différences de délais	Orientation des commandes. Répercussions sur les prix. Modifications des frais de transport et des impôts.

CHAPITRE II

CONCURRENCE SUR LES DÉLAIS

ORIGINE DES DIFFÉRENCES DE DÉLAIS

82. — Les Comptoirs tendent, par leur mécanisme, à équilibrer les carnets de commandes. Mais cette tendance n'empêche pas qu'en pratique, il y ait sur ce terrain des décalages d'une usine à l'autre, et des différences dans les délais.

Organisation des producteurs

83. — Ces différences dans les délais peuvent avoir pour origine des différences quant à l'outillage, quant aux stocks, quant à la fréquence plus ou moins grande des campagnes ou des montages, etc..., et d'une façon plus générale, quant à l'organisation des entreprises.

Les Cartels sont pratiquement sans action sur ces divers points qui dépendent des conceptions propres à chaque usine et de leurs puissances respectives.

Diversité de clientèle

84. — Il y a encore d'autres causes de diversités, suivant les clientèles touchées par chaque producteur.

Mettons à part les producteurs qui ont des dépôts, puisque ceux-ci ne sont, en somme, que des clients forcés. Le producteur subit alors les répercussions de ses propres retards et d'autant plus que le lien est plus étroit entre son dépôt et lui. Il y a, en effet, diverses formes de dépôts, au sens que l'on donne à ce mot en métallurgie : ce sera parfois simplement un contrat permettant à l'acheteur de ne payer qu'après revente, mais lui imposant de s'approvisionner exclusivement chez le fabricant qui lui donne cette facilité de paiement, d'autres fois, le dépôt n'est que le dernier stade d'une intégration : c'est simplement un magasin de vente, appartenant au producteur (1).

85. — Pour la clientèle indépendante, il y a, notamment, des distinctions à faire selon qu'il s'agit de revendeurs grossistes ou de détaillants.

Les grossistes prévoient leurs besoins plus longtemps à l'avance, au moins quand il s'agit de marchandises destinées à être stockées, et non à être expédiées directement des usines à leur propre clientèle. Prévoyant leurs besoins d'avance, ils peuvent plus facilement accepter des délais longs. Mais ceci ne demeure vrai que dans des circonstances normales, et ils cherchent des délais courts, dans les périodes troublées.

Forme des cartels

86. — C'est surtout dans les Comptoirs vendeurs que ces inégalités sont assez faibles. Mais elles subsistent

(1) On rencontre des dépôts pour des produits très divers : poutrelles, laminés, fer-blanc, tréfilés, etc...

néanmoins puisque si le Cartel est mieux armé pour équilibrer les carnets, les causes de différences inhérentes à la diversité des organisations subsistent (outillage, stock, etc..).

Sans même aller jusqu'au Comptoir vendeur, il suffit que le droit de rétrocession existe pour que s'établisse une certaine harmonie dans le niveau des carnets de commandes, ce qui évite des disparités trop grandes dans les laps de temps nécessaires pour exécuter les fournitures.

Mais dans les Ententes où ne fonctionnent pas les rétrocessions, les conséquences peuvent être assez graves. Le producteur qui livre lentement, en vient à chercher à compenser cette infériorité par des avantages sur d'autres terrains.

87. — La durée des délais pose des problèmes délicats, dans les Comptoirs qui englobent dans leur organisation les producteurs et les revendeurs. Il faut d'abord avoir présent à l'esprit que certains clients secondaires, marchands ou consommateurs, peuvent se fournir aussi bien en usine que chez des revendeurs grossistes (2). Les prix de ces derniers sont plus élevés, mais cette infériorité est compensée, à l'état normal, par des livraisons immédiates du stock. Dans les moments où les affaires se raréfient, et où les carnets des usines sont bas, ces dernières sont, de leur côté, à même de livrer très rapidement, et arrivent parfois à fournir

(2) Pour exprimer la différence qui sépare les revendeurs grossistes des marchands ou consommateurs secondaires, disons qu'en produits laminés les ventes des premiers se chiffrent parfois par milliers de tonnes annuellement, et celles des seconds par quelques dizaines de tonnes seulement. Ces chiffres sont des limites entre lesquelles se situent des cas multiples.

presque à vue. Mais alors elles reçoivent des commandes qui auraient été normalement fournies par des revendeurs grossistes, l'écart de prix, au détriment de ceux-ci, n'ayant plus comme contre-partie une différence suffisamment marquée dans les délais de livraison.

Des Comptoirs se sont préoccupés de cette question, qui suscite la concurrence au sein même de leur organisation. Les solutions trouvées sont de deux ordres : imposer aux usines de ne pas livrer les commandes avant un délai minimum, faire supporter des majorations de prix aux acheteurs qui se feraient exceptionnellement expédier avant ce délai minimum.

Ces solutions ont quelque chose de paradoxal. Mais elles sont le seul moyen que l'on ait trouvé de ménager les intérêts légitimes des revendeurs grossistes. Le principe admis, la réalisation présente encore des difficultés. Il faut fixer un délai et des majorations calculées de façon telle qu'il n'y ait pas de déplacements des clientèles respectives des marchands de fer et des usines. Ces déplacements montreraient, en effet, qu'il y a concurrence entre ces deux catégories de fournisseurs.

EFFETS DES DIFFÉRENCES DE DÉLAIS

Orientation des commandes

88. — Les usines à même de livrer dans les délais plus courts on un avantage certain sur leurs confrères, pour s'assurer les commandes. De même, et a fortiori, les producteurs qui peuvent assurer des livraisons du stock. Mais les fournitures faites du stock ne représentent qu'une portion faible des livraisons.

Même en laissant ce cas de côté, il demeure que la lutte sur le terrain des délais est encore une forme de la concurrence.

Répercussion sur les prix

89. — La question revêt une très grosse importance dans les périodes d'amples variations de prix. Si les cours sont nettement orientés à la baisse, l'acheteur assuré de trouver des livraisons rapides près d'un fournisseur, pourra, en retardant son achat, réduire le temps qui séparera cette opération de la vente. Autrement dit, l'acheteur sera en mesure de réduire son risque ; cela pourra le décider à acheter et lever ses hésitations, et l'on sait combien elles sont grandes lorsque les cours manquent de fermeté.

En sens inverse, dans les grands mouvements de hausse où les commandes sont inscrites à prix révisables, le client qui obtient rapidement livraison a toutes chances d'échapper à la hausse.

90. — On peut objecter que les inconvénients des longs délais peuvent être évités dans une certaine mesure ; en cas de fléchissement des cours par la garantie, que donne le fournisseur, d'appliquer la baisse si elle se produit avant la livraison ; en cas de montée des prix par la garantie que les conditions indiquées à la remise de la commande seront fermes, et, par conséquent, figureront à la facture sans changement. Mais sans nous placer au point de vue des inconvénients corrélatifs pour le fournisseur, il faut noter que de telles clauses peuvent être prohibées par les Comptoirs. Elles

le sont en fait, fréquemment, au moins dans les Cartels assez évolués. Dans ce cas, et si les prohibitions ainsi faites sont respectées, les producteurs dont les délais sont les plus longs, sont placés en état d'infériorité par rapport à leurs confrères. Si, au contraire, les prohibitions sont transgressées, ce sont des infractions qui sont commises, et c'est un élément de désordre introduit dans le fonctionnement du Cartel.

91. — Indépendamment de sa durée, un délai peut être fixé soit comme une indication, sans promesse qu'il sera exactement respecté, soit comme un laps de temps garanti.

La question présente pour l'acheteur un intérêt au point de vue des prix, pour les ordres notés à prix revisables. Le fournisseur qui s'engage ferme sur un délai ne peut, si ce délai vient à être dépassé, appliquer les hausses survenues après son échéance. Des promesses de ce genre sont assez difficiles à faire, étant donné les aléas des fabrications métallurgiques. Mais le producteur qui accepterait de s'engager de cette façon, serait avantagé par rapport à ses confrères. Le risque peut du reste être déplacé. Ce peut être, par exemple, non pas un producteur qui l'assume, mais le Comptoir, pour l'ensemble de ses adhérents. Il y aurait là quelque chose d'anormal si tel ou tel adhérent était systématiquement plus en retard que ses confrères. Mais on admet que les décalages dans les délais sont du même ordre d'une usine à l'autre, du moins en moyenne, et pour leurs livraisons globales d'une année par exemple (3).

(3) En réalité des décalages subsistent sur des moyennes mais beaucoup moins accentuées que sur des cas isolés.

92. — Notons que le problème ne se pose pas seulement pour les prix proprement dits. Il se rencontre aussi pour les frais de transport. En dehors du cas de vente franco, l'acheteur assuré d'une livraison dans un délai garanti, sera en mesure de rejeter la hausse des transports sur son fournisseur.

Il en sera de même pour les impôts, par exemple, pour les majorations récentes de la taxe à la production.

93. — En tout état de cause, et ne serait-ce que pour la sécurité de ses approvisionnements, la clientèle a le plus grand intérêt à être servie dans les délais qui lui sont fixés .Elle tient, dans l'orientation de ses commandes, le plus grand compte des habitudes des Forges à ce sujet.

Toutes les Forges ne respectent pas de la même façon les délais qu'elles indiquent. Cela n'est pas ignoré des clients qui font intervenir ce facteur lorsqu'ils ont à prendre une décision pour passer des commandes.

La concurrence sur les délais se ramène donc parfois à la concurrence sur les prix. D'autres fois, elle peut venir de la disparition de la concurrence sur les prix. Elle peut coexister avec elles par certains côtés.

CHAPITRE III

CONCURRENCE SUR LA QUALITÉ

Principe du respect des préférences de la clientèle.

Dérogations et concurrence variables suivant la forme des Cartels ....
- Ententes de prix sans contingentement.
- Accords de contingentement.
- Cartels vendeurs.

Infractions sur la qualité.

Concurrence stimulant.

CHAPITRE III

CONCURRENCE SUR LA QUALITÉ

PRINCIPE DU RESPECT DES PRÉFÉRENCES DE LA CLIENTELE

94. — Les produits métallurgiques accusent des différences de qualité suivant la provenance, différences qui sont plus ou moins sensibles suivant, par exemple, qu'il s'agit de produits plus ou moins dénaturés, de profils plus ou moins compliqués, etc...

La clientèle est très avertie de ces différences, et, en régime de liberté, en tient largement compte dans l'orientation qu'elle donne à ses commandes (1).

DÉROGATIONS ET CONCURRENCE VARIABLES SUIVANT LA FORME DES CARTELS

95. — Les Comptoirs, en principe, respectent les courants commerciaux et, par conséquent, les préférences de la clientèle quant à la qualité.

(1) La clientèle en tient davantage compte pour des produits spéciaux que pour des produits courants, ainsi on comprend qu'un industriel qui achète des fils pour les transformer soit plus exigeant qu'un quincailler qui s'approvisionne de fils pour les revendre au détail.

Mais ce respect théorique ne va pas sans dérogations plus ou moins nombreuses. Elles sont variables à la fois, suivant la forme des cartels, et, dans chaque cartel, selon que les situations respectives des adhérents sont plus ou moins en équilibre.

Ententes de prix sans contingentement

96. — Les ententes de prix sans contingentement constituent un cas limite où le choix de la clientèle n'est entravé en rien.

Dans ces ententes de prix, fragiles, nous l'avons vu, les différences de qualité sont une source de fragilité supplémentaire. On trouve fréquemment des acheteurs, qui sans être attachés spécialement à une provenance plutôt qu'à une autre, estiment logique de ne pas payer les mêmes prix suivant les fabrications.

D'un autre côté, les producteurs qui savent leurs produits moins appréciés, ne peuvent pas sans mal écouler leur fabrication au prix normal du Comptoir. Il y a donc là une menace sérieuse d'infractions. Cependant, marquons qu'en sens inverse, il existe des producteurs réputés qui réussissent parfois à vendre au-dessus des prix Comptoir. Mais c'est un cas tellement exceptionnel qu'on ne peut le prendre comme base, et la diversité des qualités demeure une menace sérieuse pour la marche des ententes de prix.

Accords de contingentement

97. — Pour les accords de contingentement, la limitation en tonnage diminue les risques de fluctuation, du seul fait du principe de stabilité que comporte en soi

l'institution des quanta. Cependant des mouvements de prix, plus ou moins motivés par les diversités dans les qualités peuvent se rencontrer aussi (ces mouvements ne sont des infractions que si l'accord de contingentement est doublé d'une entente de prix).

Dans ces cas de contingentement, les cartels contrarient, dans une certaine mesure, l'orientation des ordres d'après les préférences de la clientèle. L'adhérent qui se voit en avance sur ses droits et tient à revenir à une situation normale, est amené à écarter pendant un certain temps les affaires nouvelles.

98. — Un cas qui mérite d'être mis à part est celui des Comptoirs où existe un répartiteur des affaires, si la répartition se fait au stade des offres : le répartiteur est interrogé par chacun des adhérents qui ont été consultés pour une affaire donnée. D'après la situation respective des membres, il autorise l'un d'eux à pratiquer le prix minimum, que les autres devront couvrir.

Malgré cet écart, et sous réserve du cas d'infraction, il arrive assez fréquemment que la commande ne prenne pas la direction du producteur ayant fixé les conditions les plus basses. Si les calculs du répartiteur sont ainsi déjoués, cela vient souvent du fait que les préférences du client sont allées à un fournisseur dont il juge la qualité supérieure. Il est vrai que d'autres causes encore peuvent intervenir, par exemple l'existence de relations commerciales suivies, antérieurement à la création du Comptoir. Mais la question qualité joue souvent un rôle important.

99. — Théoriquement, c'est dans les Comptoirs de débouchés que l'entrave serait la plus forte, et lorsqu'ils

prennent la forme d'un partage de clientèle. En fait, ces partages sont faits en tenant le plus grand compte des courants établis ; de sorte que les clients ont le plus souvent la marchandise livrée par leur fournisseur habituel. La difficulté intervient lorsque, pour équilibrer les situations, un producteur en avance doit s'abstenir de livrer à un client habituel, ou lorsqu'une maison cherche à changer de fournisseur, si la qualité de ses produits ne lui donne plus satisfaction. Il en résulte une situation d'autant plus délicate que certaines Ententes de débouchés ne sont pas connues, ou ne le sont qu'imparfaitement, par les acheteurs, qui ignorent notamment la répartition de la clientèle faite par les producteurs. Les apparences sont théoriquement respectées, attendu qu'il n'y a jamais refus constant de livrer par un fabricant. Celui à qui ne doivent pas aller les commandes peut se limiter à fixer des prix de protection. Ouvrons ici une parenthèse pour dire qu'il y a cependant là une difficulté possible du côté du Comité National de Surveillance des prix, qui ne permet pas de faire des prix supérieurs à ceux résultants de ses autorisations de hausse. Ce point particulier mis à part, il reste qu'un acheteur pourrait s'étonner d'avoir toujours du même producteur des prix trop élevés ou une réponse négative. Cet inconvénient trouve un palliatif dans la désignation de deux fournisseurs par client.

100. — Quand les cartels comportent des clauses permettant la rétrocession des commandes, la question prend un aspect très particulier. Le risque, alors, n'est plus surtout celui d'infractions ; c'est l'opposition des clients à qui l'on ôte la liberté du choix de leurs fournisseurs. Il y a des acheteurs qui s'opposent formelle-

ment aux rétrocessions, et qui, plutôt que de s'incliner, préfèrent annuler purement et simplement leurs commandes.

Juridiquement, les protestations des clients manquent de fondement, attendu que les cartels prévoyant les rétrocessions ne manquent pas de faire insérer dans les propositions des acheteurs une clause qui laisse cette faculté.

Mais, passer outre à ces protestations (quand, bien entendu, les clients ne vont pas jusqu'à l'annulation) peut n'être pas sans entraîner de sérieux inconvénients. Ceux-ci apparaîtront à la livraison. La livraison faite par un autre que le fournisseur habituel sera peut-être examinée avec un esprit préconçu, et donnera lieu à des plaintes sur la qualité. De leur côté, les producteurs ne tiennent pas aux rétrocessions qui font connaître à leurs clients une production autre que la leur, et qui peut être d'une qualité supérieure. Que l'on envisage donc les rétrocessions au point de vue de l'usine ou à celui de l'acheteur, elles font apparaître l'importance du facteur qualité. En rompant les courants commerciaux établis, elles montrent sous un aspect nouveau la concurrence sur la qualité, et elles ne peuvent que favoriser les usines qui font l'effort nécessaire pour se placer au premier rang sur ce terrain.

En revanche, si ce procédé contrarie les désirs de la clientèle, celle-ci trouve des compensations dans le fonctionnement des cartels, notamment plus de stabilité dans les prix d'achat, voire même dans leurs prix de vente, surtout lorsque les revendeurs forment eux-mêmes une organisation couronnant celle du cartel. Ces avantages atténuent les réactions dues aux rétrocessions.

Cartels vendeurs

101. — Dans les Comptoirs vendeurs uniques, le problème présente quelques aspects particuliers : le Comptoir peut coter lui-même. en se réservant de faire livrer par l'usine de son choix, mais le client, en passant sa commande, indique souvent ses préférences, d'où source de contestations.

INFRACTIONS SUR LA QUALITÉ

102. — Signalons, d'autre part, une forme assez rare de concurrence sur la qualité. Il s'agit du cas où une qualité est livrée pour une autre. C'est alors une infraction. Cette infraction n'est pas différente de celles que l'on peut rencontrer sur les prix. Elle aboutit à fausser les prix.

Dans les Comptoirs qui comportent un contrôle fortement organisé, de telles manœuvres sont difficilement possibles.

CONCURRENCE STIMULANT

103. — Si l'on excepte ce cas, la concurrence sur la qualité joue un rôle de stimulant.

Quelle que soit la forme des Comptoirs, la qualité de la production demeure une force fondamentale pour les producteurs. Elle fournit un élément de permanence dans les relations avec la clientèle, malgré l'intervention des Cartels, et le trouble qu'ils produisent dans les

relations des producteurs avec leurs acheteurs. Une supériorité marquée ou une infériorité nette peut, à la longue, influer d'une façon tellement accentuée sur l'orientation des commandes que cela entraîne, par répercussion. une modifications des quanta.

Il reste que la concurrence joue son rôle utile sur ce terrain de la qualité en forçant les producteurs à l'effort malgré la stabilité plus grande que les cartels donnent aux prix.

D'autres facteurs particuliers à notre époque stimulent, par surcroît, les fabricants comme nous le verrons au chapitre sur l'évolution des entreprises.

TROISIÈME PARTIE

CARTELS ET SOLUTIONS AUX PROBLÈMES DE LA CONCURRENCE

CHAPITRE I

EVOLUTION DES CARTELS

Sens de l'évolution.

Obstacles à l'évolution ....
- Difficultés de fait.
- Oppositions de producteurs.

Interventions de l'Etat ..
- Dispositions générales ..
  - Projets de loi ..
    - de 1932.
    - de 1935.
  - Décret du 24 mai 1938.
- Dispositions spéciales à quelques industries ....
  - Sucre.
  - Soierie.
  - Chaussure.
  - Enseignement à en tirer pour la métallurgie.

CHAPITRE I

ÉVOLUTION DES CARTELS

SENS DE L'ÉVOLUTION

104. — Nous avons pu voir, au cours de ces chapitres, que l'intensité de la concurrence est très variable suivant la forme des Cartels ; ses excès sont d'autant plus à craindre que les Comptoirs sont moins évolués, et inversement.

La solution qui paraît tout indiquée est donc de faire franchir aux Cartels les stades successifs qui conduisent de la simple entente de prix au Comptoir vendeur unique.

105. — Cette évolution est déjà faite pour nombre de Cartels. Encore faut-il que les obligations des adhérents soient respectées, à la fois littéralement et dans leur esprit. C'est en général le cas, surtout pour les Comptoirs composés de producteurs puissants ; faisant partie de plusieurs Cartels, du fait même de leur puissance, ces producteurs sont mieux à même d'en voir les nécessités.

OBSTACLES A L'ÉVOLUTION

106. — Quant à l'évolution à réaliser pour les Cartels

qui ne sont pas encore au stade du Comptoir vendeur, elle peut rencontrer des obstacles soit dans la nature des faits, soit dans la volonté des contractants.

Difficultés de fait

107. — Il peut y avoir des difficultés qui viennent de différences trop grandes, soit dans l'importance des producteurs eux-mêmes, soit dans la nature des clients prospectés, soit dans les divergences d'intérêts entre revendeurs et détaillants se répercutant dans les relations de leur fournisseur. D'autres difficultés ont comme origine l'existence d'une clientèle trop petite ; c'est un obstacle, par exemple, à l'organisation d'un accord entre revendeurs pour prolonger et consolider celui des producteurs : ce serait le cas d'une entente entre revendeurs quincailliers pour les produits tréfilés, du moins si elle voulait englober les plus petits d'entre eux.

Pour envisager le problème sous le jour, non plus des difficultés, mais des possibilités, les Comptoirs les plus évolués se rencontrent surtout pour les produits ou demi-produits fournis par des fabricants importants et de force comparable, livrant à une clientèle peu nombreuse.

Autrement dit, si l'évolution des Comptoirs vers des formes plus perfectionnées est sérieusement souhaitable, elle est parfois difficile.

Ces obstacles n'ont pas cependant toujours empêché des évolutions de ce genre (1).

(1) Citons, au stade des revendeurs, « l'Organisation du Commerce Sidérurgique », pour les laminés, les poutrelles et les tôles.

S'il y a de très grosses maisons parmi ces revendeurs, il y a aussi de petits marchands de fer.

Oppositions de producteurs

108. — Quant aux oppositions de certains producteurs ou revendeurs, elles peuvent empêcher les perfectionnements souhaitables et réalisables, ou même, et c'est encore plus grave, la constitution ou la reconstitution de certains Comptoirs.

Ces oppositions viennent d'une répugnance à perdre plus ou moins la liberté commerciale, et aussi de la crainte de ne plus pouvoir se développer.

109. — En fait, les développements, s'ils sont freinés, ne sont pas exclus ; ils ne peuvent plus guère se faire à coups de prix, et les contingentements les contiennent. Mais ces contingentements ne sont pas d'une rigidité absolue, nous l'avons vu ; par surcroît, les efforts sur la qualité, les accroissements de puissance des installations, amènent tôt ou tard des déplacements, dans les importances relatives des adhérents.

Par ailleurs, il faut tenir compte des modifications qui touchent à l'existence même des entreprises ou à leur structure financière.

Ainsi, tel producteur peut s'assurer une participation financière ou même la majorité chez un de ses confrères. De même on peut voir des fusions d'entreprise. Enfin, on constate également des disparitions, dues notamment à des rachats émanant des Comptoirs eux-mêmes. Ces rachats faits, le quantum ainsi devenu disponible, est à répartir entre les adhérents. La répartition n'est pas forcément proportionnelle aux quanta, certains membres pouvant ne pas vouloir coopérer à ce rachat.

La conséquence de tout ceci c'est qu'au bout de quel-

ques années de fonctionnement d'un Comptoir, les positions de départ des adhérents sont très souvent modifiées d'une façon considérable.

INTERVENTIONS DE L'ETAT

Dispositions générales

L'intervention de l'Etat est en voie de devenir un facteur de l'évolution des Cartels .

PROJET DE LOI DE 1932.

110. — Citons le projet de loi de 1932. Il visait à « doter d'un statut légal dans notre pays les ententes qui y manifestent leur activité » (exposé des motifs). L'article 419 du Code pénal étant peu efficace et pouvant au sens inverse être dangereux pour les ententes souhaitables, ce texte nouveau se proposait de donner une définition légale des ententes.

Article 1er. — « La présente loi s'applique à toute entente, convention, association ou décision collective, conclue ou intervenue sous quelque forme que ce soit entre industriels ou commerçants, à l'effet d'assujettir à une réglementation commune tout ou partie de leur activité industrielle ou commerciale ».

Les ententes pouvaient (c'était une faculté) être déclarées au Ministère du Commerce.

Un comité consultatif était prévu, composé de membres du Conseil d'Etat, de la Cour de Cassation, du Comité de Législation commerciale du Ministère du Commerce, de représentants des Administrations publiques

et de représentants des groupements industriels et commerciaux.

Ce Comité pouvait faire des enquêtes et avait à donner des avis, qui pouvaient, notamment, lui être demandés par le Ministère public avant toute poursuite, contre des Ententes déclarées, au cas d'infraction à l'article 419 du Code pénal.

Les Ententes non déclarées n'étaient pas à l'abri des investigations du Comité consultatif.

Projet de loi de 1935.

111. — En dehors de ce projet de loi qui n'aboutit pas, indiquons celui déposé le 10 janvier 1935 — demeuré également sans suite — sur les accords professionnels, qui peuvent être rendus obligatoires en période de crise.

Ce dernier projet visait donc uniquement des situations exceptionnelles de crise. Il prévoyait que les accords réalisés entre les intéressés pour une branche de production, se trouvant dans une situation économique grave, pouvaient être déclarés obligatoires, pour tous les membres de cette branche.

Les groupements désirant qu'il en soit ainsi, devaient adresser une demande au Ministère du Commerce. Celui-ci transmettait la demande à un comité d'arbitrage, composé d'un président désigné par décret, du président de la Confédération générale de la production française, du secrétaire général de la Confédération générale du Travail, du gouverneur de la Banque de France, du président de la Conférence des Tribunaux de Commer-

ce, du secrétaire général du Conseil national économique.

Ce comité d'arbitrage prononçait d'abord une sentence (non susceptible de recours) sur les conditions de recevabilité de la demande :

1° la branche de production devait tenir une place importante dans l'économie nationale ;

2° elle devait se trouver dans une situation exceptionnellement grave, par suite de circonstances générales ;

3° un accord devait être conclu entre les entreprises représentant les deux tiers en nombre et les trois quarts en chiffre d'affaires pour cette branche. Ces pourcentages cependant n'étaient pas rigides et pouvaient être abaissés exceptionnellement par le comité d'arbitrage.

Si la demande était jugée recevable, le comité donnait son avis sur les mesures proposées, notamment quant à leurs répercussions pour la main-d'œuvre et pour les consommateurs.

Ces mesures pouvaient comporter : la restriction ou l'arrêt momentané des moyens de production, la limitation des heures de travail, le stockage des marchandises, l'émission d'emprunts.

C'était le gouvernement qui pouvait, par décret en Conseil des ministres, rendre obligatoire un accord pour toutes les entreprises d'une branche.

112. — Ce projet, qui à l'origine était assez libéral, devait subir diverses modifications. Un nouvel article prévoyait que le Ministère du Commerce pouvait désigner un délégué qui devait être convoqué aux séances du Comité de Direction de l'entente ; que les décisions de ce Comité devaient être communiquées au ministre, et par lui aux syndicats du personnel

Il y eut également d'autres modifications, notamment quant à l'insertion obligatoire de conventions collectives dans les accords et quant à une représentation ouvrière dans le Comité d'arbitrage.

Décret-loi du 24 mai 1938.

113. — Signalons enfin un décret-loi du 24 mai 1938 tendant à accorder l'agrément de l'Etat aux groupements professionnels conclus entre des entreprises industrielles ou commerciales, en vue de favoriser l'exportation.

A condition d'être régulièrement constitués, de déposer leurs statuts, d'avoir pour objet de favoriser l'exportation, et de ne pas nuire aux intérêts légitimes des non adhérents, ces groupements bénéficient de certains avantages lorsqu'ils sont agréés.

Ces avantages sont :

— au point de vue de la capacité civile, l'octroi de plein droit de la capacité civile des associations reconnues d'utilité publique lorsque les groupements sont constitués en associations de la loi du 1er juillet 1901 ;

— au point de vue financier, des bonifications d'intérêt pour les emprunts et des exonérations fiscales en ce qui concerne l'impôt sur le revenu des valeurs mobilières, et l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux.

Les statuts peuvent prévoir que les difficultés de fonctionnement seront soumises à l'arbitrage du ministre du commerce ou du ministre intéressé.

L'agrément de l'Etat peut être retiré par décret,

lorsque l'activité du groupement cesse d'être utile ou devient contraire à l'intérêt général (2).

En résumé l'évolution des Cartels en métallurgie se fait principalement sous l'influence de facteurs internes, l'intervention de l'Etat n'étant pas marquante sur ce terrain.

Dispositions spéciales à quelques industries

114. — Mais dans d'autres branches l'intervention légale a été importante. Nous en ferons état, tout en restant brefs, puisqu'il ne s'agit pas de la métallurgie.

Citons les exemples du sucre, de la soie et de la chaussure.

Sucre.

115. — L'entente entre fabricants de sucre remonte à 1931 ; ce fut d'abord une entente libre.

Un décret du 8 août 1935 interdit la construction de sucreries nouvelles ; un autre décret de la même date prévoit l'arbitrage du gouvernement pour la solution des conflits. Enfin un décret du 31 octobre 1935 a donné aux accords privés un caractère obligatoire sous condition de réunir la proportion des quatre-cinquièmes, à la fois en nombre des entreprises et en production.

Cette proportion ayant été réalisée, les dissidents ont dû se soumettre aux clauses des accords.

(2) Notons également les dispositions du décret-loi du 2 Mai 1938, dont les modalités d'application ont été fixées par deux décrets du 24 Août. Ces textes qui tendent à favoriser le développement de la production, prévoient l'intervention de groupements contrôlés par l'Etat.

Soierie.

116. — En se référant au projet de loi de 1935, un décret-loi fut rendu le 20 octobre 1935 pour la soierie.

Il visait à adapter la production aux marchés intérieurs et extérieurs par des rachats de matériel, à limiter ou contrôler les créations ou transformations de matériel, à rechercher de nouveaux débouchés. L'entente créée devait arrêter un tarif minimum pour les salaires et les prix de façon ; elle avait aussi pour objet de fixer et garantir un minimum de qualité.

L'entrée en vigueur de l'accord était subordonnée aux résultats d'un référendum qui devait donner pour chacun des trois syndicats intéressés une proportion supérieure aux deux tiers des entreprises et aux trois quarts du matériel.

Les majorités furent suffisantes pour le syndicat des tisseurs à façon et pour celui du moulinage, mais non pour le syndicat des fabricants, de sorte que l'accord n'entra pas en vigueur.

Chaussure.

117. — Pour parer à l'absence de toute organisation, les Pouvoirs publics ont d'abord réalisé un embryon d'entente ; puis une loi est intervenue, qui a rendu cette entente applicable à un dissident contre lequel cet accord était du reste dirigé. C'est la loi du 22 mars 1936 qui régit à la fois la fabrication et le commerce.

En ce qui concerne la fabrication, une autorisation du Ministre du Commerce est nécessaire (après avis du

Conseil national économique) pour les nouvelles fabriques, les extensions des installations et les transformations pouvant accroître la production.

Quant au commerce, la même autorisation est nécessaire (mais sans avis du Conseil national économique) pour l'ouverture de magasins et les acquisitions de magasins (ou de rayons de vente et d'organisations quelconques de réparation et distribution de chaussures au détail).

Enseignement a en tirer pour la métallurgie.

118. — La conclusion, en ce qui concerne la métallurgie, c'est que, si des interventions légales doivent se produire à son sujet, il est préférable qu'elles se trouvent devant des édifices construits, qu'elles se borneront sans doute à conserver au moins en grande partie.

Il est donc nécessaire de conserver les liens existants, voire même de les renforcer et a fortiori de combler les lacunes.

La métallurgie s'est donné à elle-même l'exemple pour les produits où les Comptoirs vendeurs, les plus forts, ont été réalisés.

Si cette solution se généralise, elle permettra en même temps d'ôter à la concurrence ses effets nocifs sur les prix. et de lui conserver son rôle nécessaire de stimulant.

CHAPITRE II

EVOLUTION DES ENTREPRISES

- *Rôle des Services commerciaux* .....
  - Tâches anciennes .....
    - Cartels non vendeurs.
    - Cartels vendeurs.
  - Tâches nouvelles .....
    - Relations avec les Cartels et les autres adhérents.
    - Relations avec la clientèle.
- *Problème des prix* .....
  - Politique modérée des Cartels.
  - Hausses autorisées inférieures aux aggravations de revient.
  - Nécessité d'un effort spécial des entreprises.
- *Rôle de l'individu* .....
  - Dans les petites entreprises.
  - Dans les entreprises métallurgiques ..
    - Problème pécuniaire.
    - Problème moral..
      - Méthode de diffusion des idées
      - Idées à diffuser..

CHAPITRE II

ÉVOLUTION DES ENTREPRISES

119. — Les entreprises ont à évoluer en fonction de l'existence des cartels.

Nous étudierons cette évolution au point de vue de l'organisation des services commerciaux ; nous l'examinerons aussi en ce qui concerne le problème des prix et nous verrons enfin le rôle de l'individu.

ROLE DES SERVICES COMMERCIAUX

Tâches anciennes

CARTELS NON VENDEURS.

120. — Pour les cartels non vendeurs la tâche des services commerciaux n'est pas sensiblement allégée. Nous avons vu (n° 40) que l'existence d'un Comptoir ne garantit pas la production d'un tonnage déterminé ; ceci est surtout marqué pour les cartels non vendeurs.

Cartels vendeurs.

121. — Quant aux Comptoirs vendeurs, il faut d'abord mettre à part ceux de leurs produits qui sont soumis à un contrôle restreint et pour lesquels les rapports directs entre producteurs et clients demeurent. Quant aux produits vendus par le Comptoir lui-même, le rôle des services commerciaux subsiste au point de vue des ventes quand il s'agit d'un Comptoir comme celui des Laminés, cas à vrai dire spécial (n° 8, note 2) et le problème se déplace lorsque les cartels sont réellement en rapports directs avec la clientèle (cas du fil machine par exemple).

La tâche qui existait sur le terrain des ventes (1) se trouve remplacée par des travaux que nous étudierons au paragraphe suivant. Ces travaux, sans être spéciaux aux Comptoirs vendeurs, sont cependant surtout importants pour eux.

Tâches nouvelles

Relations avec le Comptoir et les autres adhérents.

122. — Les cartels sont en continuelle évolution. Chaque adhérent doit défendre ses intérêts, au cours de cette évolution.

Pratiquement cette défense se fait dans des réunions, définies par leur appellation : conférences générales des contractants, ou au sein de commissions restreintes. Les

(1) La prospection de la clientèle, la recherche des commandes, tâches qui disparaissent totalement ou partiellement avec les comptoirs vendeurs.

conférences générales ont pouvoir de décision. Les commissions sont des organes d'études.

Par ailleurs, il faut noter le rôle des arbitres, du moins dans les Comptoirs qui dépendent du Comptoir Sidérurgique de France, pour la solution des difficultés entre adhérents, la fixation des quanta...

La préparation des mémoires à soumettre aux arbitres, celle des diverses réunions, l'étude des multiples questions posées, demandent un travail considérable.

Cela nécessite la connaissance exacte d'une documentation très abondante, les Comptoirs ayant élaboré une réglementation complète et complexe. Cette documentation se trouve constituée par les Statuts des Comptoirs, les comptes-rendus des réunions, les circulaires et les échanges de correspondance entre le Comptoir et les contractants ; elle est d'autant plus volumineuse que certains Comptoirs ont de nombreuses années d'existence.

Comme certains adhérents font partie d'un grand nombre de Comptoirs, on voit que la tâche s'en trouve multipliée.

123. — L'importance des intérêts en jeu, jointe à l'ampleur de la tâche, nécessite une évolution interne des entreprises de manière à consacrer à cette œuvre les moyens nécessaires : spécialistes de ces questions complexes, procédés de classement poussés, pour utiliser au maximum une documentation très étendue.

Relations avec la clientèle.

124. — La clientèle a intérêt à connaître une grande partie des règles des Comptoirs. Or, c'est une étude qui

n'est pas toujours à la portée des acheteurs, soit qu'ils n'aient pas le personnel voulu, soit qu'ils s'intéressent à un nombre d'articles trop grand pour pouvoir approfondir les règles de chaque Comptoir.

Il est d'un gros intérêt pour les producteurs de mettre ces règles à la portée de leurs acheteurs et de leur en montrer toutes les possibilités ; cela permet de faire aboutir des affaires qui seraient certainement restées sans suite et cela resserre les relations entre fournisseurs et clients.

Les clients tendent naturellement à s'adresser à leurs fournisseurs habituels pour obtenir d'eux ces renseignements. Mais il serait même souhaitable de leur fournir spontanément une documentation.

125. — D'autre part, les cartels imposent aux clients l'accomplissement de certaines formalités. C'est aux Services commerciaux à faciliter le plus possible l'accomplissement de ces formalités ; c'est à eux à amoindrir les difficultés.

Ces formalités sont variables suivant la forme des cartels.

126. — Dans une simple entente de tonnage comme l'était l'Union des Tréfileurs d'acier, qui comportait des primes de fidélité, les acheteurs qui désiraient en bénéficier devaient prendre l'engagement de réserver leurs commandes à ses adhérents ; les clients, en outre, devaient se soumettre à un contrôle de cette fidélité. Pour exposer la portée de l'engagement, pour expliquer le mécanisme du contrôle, l'intervention du fournisseur était certainement utile.

Il s'agit là du cas simple d'une entente de contingentement.

127. — L'intervention du Comptoir est beaucoup plus marquée, par exemple, pour le Comptoir des Laminés.

Les offres sont remises d'ordre et pour compte du Comptoir ; le client envoie sa commande à l'usine ; celle-ci la transmet au Comptoir ; le Comptoir maintient la commande au fabricant qui l'a notée, ou la lui retire pour la transmettre à un autre ; il accuse réception de son ordre au client, en précisant par quel fournisseur la livraison sera faite. Enfin, quand l'envoi est fait, il est facturé par le Comptoir.

Dans ce cas, qui n'est même pas le plus évolué, on voit donc apparaître le Cartel à chaque phase de l'affaire.

Au premier stade, les offres. C'est cependant du fournisseur éventuel qu'émanent les propositions, mais il y est mentionné qu'elles sont faites pour le compte du Cartel. Aux stades postérieurs à la remise de la commande, seul le Cartel est en rapport avec le client.

Il faut toutefois noter que si, entre temps, la commande doit être réclamée par le client à la suite de retards de livraisons, c'est à l'usine que ces réclamations sont adressées.

Une organisation de Cartel comme celle que nous venons de décrire, du moins quand elle s'occupe de produits intéressants une vaste clientèle, suppose un personnel et des rouages multiples, puisque toutes les affaires passent par ce canal.

128. — Il est bien difficile qu'il ne s'ensuive pas une

certaine lourdeur, une certaine lenteur. On comprend donc que cela ne se passe pas sans certaines réactions de la clientèle.

Les usines ne sont pas sans action sur ce terrain. Un Comptoir, dans le fond, n'est que leur émanation. Les règles en sont posées par l'ensemble des adhérents, les grandes lignes de l'organisation des bureaux aussi. Il n'en est pas ainsi seulement à l'origine. Des assemblées périodiques réunissent tous les adhérents, en général chaque mois, pour suivre la marche du Comptoir. On peut donc, en cours de route, si des imperfections se révèlent, les corriger. C'est là qu'un adhérent peut se faire le porte parole de tel ou tel de ses clients ou d'une partie de sa clientèle. Une usine ne peut que gagner en prestige auprès de ses acheteurs si elle peut se prévaloir d'interventions heureuses.

129. — Dans le mécanisme que nous venons d'exposer, on voit qu'au moment de la remise de la commande l'usine intervient puisque c'est elle qui fixe les prix aux clients ; c'est elle, aussi, qui fixe les délais, mais au Comptoir, qui les transmet ensuite aux acheteurs. Aux Forges de s'organiser pour accélérer le plus possible ces différents stades. Le Cartel par lui-même est un alourdissement. Il ne faut absolument pas que, du fait des usines, viennent s'ajouter d'autres causes d'alourdissement. Donc il est de première importance qu'elles apportent à l'intérieur de leurs bureaux les améliorations nécessaires pour accomplir très rapidement les opérations qui s'y déroulent.

Les clients se rendent très facilement compte de cette rapidité plus ou moins grande suivant les produc-

teurs ; ils marquent certainement une préférence à ceux qui vont le plus vite. C'est un effort qui peut paraître secondaire mais qui n'est pas cependant sans importance.

130. — L'esprit de la clientèle s'est cependant habitué peu à peu à l'intervention des cartels.

Les acheteurs se rendent compte de leur action stabilisatrice sur les prix et ils tirent avantage de cette politique.

Plus marqués encore sont les services rendus par les Comptoirs lorsqu'ils arrivent à construire une organisation qui englobe les revendeurs.

Le but est de conjuguer ces divers services avec l'allègement maximum des formalités des comptoirs, par un double travail, à l'intérieur de ceux-ci et au sein des firmes métallurgiques.

PROBLÈME DES PRIX

Politique modérée des cartels

131. — Les cartels, au moins lorsqu'ils sont vendeurs et maintiennent leurs conditions à un niveau modéré, apportent une solution au problème de la concurrence des prix.

En fait, les Comptoirs métallurgiques ont bien une politique de prix modérés. Mais cette modération même n'a pas tardé à les placer devant des problèmes difficiles quand, après juin 1936, l'intervention de l'Etat s'est fait sentir fortement, à la fois sur les prix de vente et les prix de revient.

Sous l'effet des lois sociales, les entreprises ont à peu près perdu toute action sur le terrain des salaires, élément fondamental des prix de revient. Tandis que la courbe des salaires sort ainsi du contrôle des producteurs, celle des prix de vente échappe à leur action et à celle des Comptoirs pour passer ainsi sous l'emprise de l'Etat.

Hausses autorisées inférieures aux aggravations des prix de revient

132. — Depuis le décret du 1er juillet 1937, notamment (voir n° 80), les hausses doivent être autorisées par le Comité National de Surveillance des prix. Or, ces hausses ne sont autorisées qu'avec des décalages souvent considérables sur les augmentations des prix de revient.

D'autre part, les autorisations sont inférieures aux demandes pour différentes raisons : les prix de revient sont censés comprendre une part fixe, en particulier au titre des frais généraux ; la part correspondant aux renouvellements d'outillage est écartée ; l'intérêt général doit commander aux entreprises de faire un sacrifice sur leurs prix.

Mais il faut noter que les frais généraux représentent en fait soit immédiatement, soit médiatement, des salaires, pour une forte proportion. Il faut marquer, en outre, que les renouvellements d'outillage sont une nécessité impérieuse pour les grosses firmes métallurgiques ; les ralentir c'est mettre les producteurs français en état d'infériorité vis-à-vis de leurs concurrents étrangers ; c'est diminuer leurs possibilités d'action sur un facteur demeuré libre de leurs coûts, l'outillage. C'est en définitive contraire à l'intérêt général.

133. — Par rapport au problème de la concurrence, ces interventions se superposant à l'action des Comptoirs ont pour effet d'amortir plus encore les fluctuations des cours que les cartels ne le feraient par eux-mêmes. Mais nous venons de voir que c'est en maintenant les prix à des niveaux insuffisants.

Nécessité d'un effort spécial des entreprises

134. — On peut souhaiter que les conceptions qui ont jusqu'à présent guidé les autorisations de hausse se modifient.

Entre temps des questions importantes se posent pour les entreprises métallurgiques, questions d'autant plus difficiles que le champ est plus restreint, entre des taux de salaires, révisables seulement en hausse et des prix de vente, dont l'accroissement est fortement freiné. Cela demande une action très forte sur les facteurs demeurés libres ou partiellement libres. C'est la prospection du champ des méthodes de travail, la recherche minutieuse et persévérante du mieux.

C'est la mise en état de chacun des organes de l'entreprise pour que chacun d'eux soit normalement et habituellement orienté vers des améliorations constantes.

C'est au besoin pour ce faire, la création au sein de chaque organe, d'éléments consacrés spécialement à ce travail d'amélioration.

Certes la tâche n'est pas facile et elle est largement fonction dans ses résultats des individualités, de la conception que chaque individu se fait de son rôle au sein de l'entreprise.

C'est par l'étude de cette conception, de ce rôle de l'individu que nous terminons ce dernier chapitre.

LE ROLE DE L'INDIVIDU

Dans les petites entreprises

135. — Dans les petites affaires, le patron, l'artisan, voient facilement les répercussions de leurs décisions et les résultats de leurs efforts.

Comme ils n'ont que quelques collaborateurs, ils vivent à côté d'eux et les connaissent bien. Ils peuvent donc apprécier avec exactitude la valeur de leur travail, et graduer en conséquence les salaires.

Cette possibilité de graduer justement les rémunérations est un facteur important en ce qui concerne la nécessité de stimuler l'activité des salariés.

De leur côté, ceux-ci peuvent suivre la marche de l'affaire et en comprendre les nécessités ; ils sentent que leur sort est lié à sa prospérité et se rendant compte de l'utilité de leurs efforts, ils sont plus portés à les accomplir pleinement.

Dans les entreprises métallurgiques

136. — Dans les grosses affaires et, en particulier, dans les entreprises métallurgiques qui nous occupent, le problème est très différent.

Certes les dirigeants sont des individualités fortes dont l'influence est très marquée. Aussi bien dans les Comptoirs qu'au sein de leurs propres entreprises, leur action est apparente. Mais en descendant les échelons de la hiérarchie et en arrivant aux niveaux subalternes, l'efficacité faiblit, le sens de l'utilité de l'effort s'estom-

pe et trop de salariés se considèrent eux-mêmes comme de simples rouages mécaniques.

Pour rendre à l'individu sa place, c'est-à-dire pour restaurer sa dignité et son efficacité, deux difficultés notables sont à résoudre : l'une pécuniaire, l'autre morale.

Problème pécuniaire.

137. — Au point de vue pécuniaire, il est nécessaire de tenir compte de la qualité de l'effort. Les conventions collectives qui règlent le sort des salariés ne sont pas conçues dans cet esprit.

Le facteur qualité du travail ne peut intervenir qu'en octroyant aux individualités qui les méritent, des rémunérations supérieures aux taux des conventions collectives. Or, ces conventions imposent déjà par elles-mêmes des charges extrêmement lourdes aux industries.

On comprend donc que dans les grosses affaires, comme les firmes métallurgiques, dans lesquelles les salaires représentent des sommes énormes, il soit malaisé d'accroître encore cette charge.

Cependant il y a un gros danger à réduire l'effet du facteur qualitatif, ce qui se produirait si l'on diminuait son rôle dans la détermination des émoluments du personnel. Le danger est d'autant plus grand que cet affaiblissement du mobile de l'intérêt s'ajouterait au fléchissement, que l'on peut déplorer, mais qui existe, de la conscience professionnelle.

Problème moral.

Au point de vue moral, il ne suffit pas de déplorer que trop de salariés n'aient pas une conscience suffisan-

te des intérêts généraux et des sacrifices qu'ils imposent.

Il faut diffuser un certain nombre d'idées, idées peu répandues bien que fondamentales.

Méthode de diffusion des idées.

139. — C'est une question délicate que la diffusion de ces idées dans les entreprises à personnel nombreux, comme c'est le cas en grosse métallurgie.

Les têtes sont naturellement trop loin pour pouvoir exercer une action directe sur la majorité de leurs subordonnés.

Ce travail ne peut se faire efficacement que par l'action personnelle du chef direct sur ses subordonnés. Mais une telle action, dans les grosses entreprises à échelons hiérarchiques multiples, doit se faire sentir à chaque échelon. Elle prend d'autant plus d'importance que l'on descend de plus en plus vers le personnel subalterne, puisque c'est surtout là que font défaut les notions que nous allons exposer.

Idées à diffuser.

140. — Il s'ensuit qu'il importe essentiellement de préparer à leur tâche d'éducateurs, les chefs, qui touchent immédiatement le personnel. Cette préparation devrait nous semble-t-il, développer notamment les idées suivantes en vue de leur diffusion :

Dans les périodes de difficultés économiques comme celles que nous connaissons, il n'y a pas de situations stables, pas plus pour les entreprises que pour les individus. Cela suffit à condamner la conception des ou-

vriers, employés, chefs secondaires qui, cantonnés dans des revendications collectives, ne voient pas qu'elles leur imposent des devoirs et des responsabilités. L'amélioration collective du fait des charges fort lourdes qu'elle entraîne, devrait avoir, logiquement, pour contre-partie, un rendement accru.

En fait cette amélioration est considérée comme une chose due, qui n'oblige à aucun effort spécial.

Il en va de même, a fortiori, du simple maintien des niveaux atteints. Or, pour faire apparaître l'illogisme de cette conception, il suffit d'en rapprocher un fait évident : malgré de gros efforts, les entreprises les plus puissantes sont loin, et de beaucoup, de pouvoir maintenir des résultats constants. Mais l'avènement des grandes entreprises a détruit la sensation, qu'avait le personnel, du lien qui existe entre son sort et la prospérité de son employeur. Idée à remettre en honneur. Aux chefs intermédiaires à la faire partager à leurs subordonnés. A eux de faire sentir nettement que c'est l'intérêt de chacun de tirer à plein bras ; de démontrer l'interdépendance trop oubliée des intérêts individuels et de classe, avec l'intérêt des entreprises et les intérêts généraux.

141. — En outre de ces idées quelque peu abstraites, il faut souligner l'amour du travail bien fait. Le travail est exagérément associé à l'idée de peine, d'effort, et l'idéal n'est souvent représenté que par des « loisirs » de plus en plus étendus. Or, le travail est source de joies ; du moins le travail bien fait, dans la mesure où il est bien fait.

C'est Aristote qui disait : « *la joie est l'accompagnement de l'activité parfaite* ».

Nous voilà loin de la notion du travail corvée.

Il ne s'agit plus de parcourir un cycle d'heures, aussi réduit que possible. Il s'agit, tout au contraire, de s'adonner au travail, comme à une tâche passionnante.

Quelle force, ajoutée au contrôle externe que comporte les grandes entreprises, qu'un ressort interne comme celui-là.

L'amour du travail bien fait, entraîne la concentration de la volonté, en vue de la recherche incessante du mieux.

L'individu monte, en même temps que croît son rendement, et les satisfactions personnelles qu'il trouve vont de pair avec les avantages sociaux dus à ses progrès individuels.

Peut-on craindre que ce soient là des abstractions, qui restent sans influence pratique ?

Mais, psychologiquement, les sentiments sont la plus grande force qui soit. L'amour du travail en est bien un. Il est, tout à la fois, une grande force et une grande joie.

Terminer cette étude sur des organisations collectives, comme les Comptoirs métallurgiques, par quelques idées sur le travail individuel, peut paraître paradoxal.

Notre intention n'est pas, ce disant, de minimiser le rôle des Cartels, mais de montrer que, dans leur cadre, l'effort de l'individu ne perd rien de son importance, et qu'en dernier ressort sa volonté et son intelligence conservent une éclatante primauté.

CONCLUSION

142. — Depuis l'avant-guerre, la question des Cartels en métallurgie, envisagée sous l'angle de sa répercussion sur le problème de la concurrence, a évolué d'une façon très accentuée.

Au point de vue du nombre, les Cartels se sont multipliés surtout à partir de 1932.

Au point de vue de leur forme, celle des Cartels vendeurs, si elle n'est pas générale, est cependant déjà très répandue, et l'on voit même les Comptoirs se prolonger par des Organisations englobant les revendeurs, comme « l'Organisation du Commerce Sidérurgique ».

Cette double évolution, numérique et qualitative, correspond à un mouvement important des esprits. Les producteurs se sont rendu compte que la lutte généralisée mettrait en danger leurs entreprises. Les acheteurs ont compris que l'instabilité des cours due à la concurrence si elle permettait parfois de faire des achats heureux, faisait souvent courir des risques importants.

En outre, la diminution de la concurrence au niveau de leurs fournisseurs, a sa répercussion à leur échelon, et cela a fortiori quand ils ont eux-mêmes conclu une Entente.

Ces états d'esprit, toutefois, ne vont pas sans exceptions. Il y a chez les producteurs, comme dans la clien-

tèle, des oppositions, moins contre le principe même des Cartels que contre certaines modalités ou formalités alourdissantes. Mais la tendance générale est favorable, sans conteste.

Cependant, malgré ces évolutions, la concurrence n'a pas disparu. Elle conserve des raisons d'être, et elle demeure possible.

Parmi ces raisons d'être, rappelons l'intérêt des adhérents de développer leur tonnage, pour abaisser leurs prix de revient, et se mettre à même d'obtenir un quantum plus élevé.

Les limitations imposées à cette recherche des tonnages sont variables suivant la forme des Cartels. Inexistantes pour les ententes de prix sans contingentement, très fortes dans le cas limite opposé du Comptoir vendeur.

Entre ces deux cas se situent toutes les formes intermédiaires d'accord. Et chaque forme peut elle-même se nuancer selon le caractère de facteurs divers : la durée des exercices, l'importance des pénalités, le caractère progressif ou non de celles-ci ; l'organisation du contrôle des infractions ; les sanctions de ces infractions ; l'application plus ou moins stricte des dispositions contractuelles.

Il faut encore noter que les mêmes solutions ne sont pas possibles dans les Ententes composées de revendeurs ou de transformateurs, et dans celles qui englobent des producteurs, et une distinction est à son tour nécessaire suivant qu'au sein de chaque Entente les adhérents ont des importances comparables, ou sont au contraire très différents à ce point de vue.

Tous ces éléments, en se combinant entre eux et avec

l'orientation générale du marché métallurgique, comme avec la situation particulière de tel ou tel produit, expliquent que les tendances des adhérents pour développer leur tonnage sont très variables de l'un à l'autre, et d'un moment à l'autre.

Mais cette tendance au développement, bien que freinée, demeure.

144. — La recherche des commandes est un autre aspect du même fait.

Dans la mesure où les Cartels laissent libre le choix des commandes et de leur importance, dans la mesure où les adhérents peuvent porter leur dévolu sur tel ou tel des produits dont la gamme est englobée par le Comptoir, les activités des producteurs s'affrontent à l'intérieur des Cartels.

L'irrégularité dans les achats de la clientèle, le caractère saisonnier des commandes, sont encore d'autres éléments qui peuvent être générateurs de concurrence. Concurrence toujours atténuée, cependant, par les Cartels et d'autant plus que leur évolution est plus marquée vers le stade du Comptoir vendeur.

145. — La recherche des clients, les efforts pour assurer une clientèle stable sont également un objet de la concurrence.

Ces efforts utiles dans les accords de contingentement, le sont encore dans les Cartels vendeurs, comme le montrent les « usines liées ». Ils le sont également en prévision des disparitions de Comptoirs, disparition qui, si elles ne sont pas fréquentes, ne sont pas cependant chimériques comme on l'a vu.

146. — En regard de ces raisons d'être de la con-

currence au point de vue des tonnages, des commandes et de la clientèle, reprenons brièvement les voies par où elle se manifeste.

Les déplacements de tonnages, de commandes, de clientèle se faisaient, pour une large part, sous l'influence de mouvements des prix en régime de liberté.

En métallurgie, les Cartels se sont attaqués au problème des prix. Ils arrivent à une solution satisfaisante quand ils sont vendeurs ; avec cette forme, les producteurs sont assurés d'un approvisionnement en commandes plus régulier qu'avec aucune autre forme d'Entente ; comme, par surcroît, leurs relations avec la clientèle sont à peu près supprimées, ils perdent l'occasion d'agir sur les prix, ou plutôt cette occasion se trouve réduite. A moins d'une raréfaction très accentuée des commandes, et si l'on excepte quelques cas isolés, la tenue des prix est normalement assurée par les Cartels vendeurs.

147. — Mais la lutte demeure sur d'autres terrains, notamment sur le terrain de la qualité et sur celui des délais, et il n'est pas souhaitable que la concurrence ainsi localisée disparaisse. Son rôle de stimulant demeure nécessaire.

A l'origine des différences de délai, on rencontre certes des différences dans la puissance des installations. Mais on trouve aussi des différences dans les méthodes de travail et à égalité de puissance tel producteur respecte les délais qu'il fixe, et tel autre les dépasse couramment, ou bien l'un d'eux livre toujours plus rapidement que ses confrères.

Cet élément délai est d'une grosse importance dans les périodes où les cours subissent une montée rapide, comme nous l'avons vu pendant ces dernières années.

Que les entreprises métallurgiques rivalisent pour mieux étudier leurs délais, pour mieux les respecter et livrer plus vite, ne peut être que désirable.

148. — A l'égard du rôle de la qualité, un cas particulièrement caractéristique est celui des Comptoirs dans lesquels existe une répartition des affaires au stade des offres.

Les commandes ne vont pas toujours au producteur autorisé à fixer le prix le plus bas, et cela vient souvent du fait que les préférences du client sont allées à un fournisseur dont la qualité est plus appréciée. Le rôle de la qualité apparaît aussi dans les oppositions aux rétrocessions (tout ceci en écartant l'hypothèse d'infractions aux règles des Cartels, c'est-à-dire en laissant de côté les cas où la qualité sert de prétexte pour masquer un manquement à ces règles).

En définitive et même en passant au cas limite du Cartel vendeur, on conçoit que l'action de celui-ci ne puisse pas faire table rase du facteur qualité et doive en tenir compte dans la répartition des commandes.

Au demeurant, si des déplacements dans les importances respectives des producteurs doivent en résulter, ces déplacements échappent à la critique.

149. — Ces divers traits ayant été résumés, disons qu'il ne nous semble pas possible actuellement de concevoir la métallurgie française sans l'existence de Comptoirs. L'évolution antérieure des faits semble bien annoncer que les rares produits métallurgiques qui ne sont pas régis par un Comptoir ne tarderont pas à l'être. La même évolution paraît bien faire prévoir l'extension de la formule des Cartels vendeurs malgré les

oppositions de certains producteurs et quelques difficultés de fait.

Cette orientation n'exclut pas la concurrence ; celle-ci se trouve plutôt déplacée, portée avec plus d'acuité sur le terrain de la qualité et sur celui des délais, et considérablement réduite au contraire en ce qui concerne les prix.

Mais il n'est pas à craindre, à beaucoup près, que les Cartels si évolués qu'ils soient permettent aux entreprises métallurgiques françaises de ralentir leurs efforts et leur tendance au progrès.

Si les Cartels leur ont procuré des avantages certains, il ne faut pas oublier que ces avantages ont résidé essentiellement dans l'exclusion d'une lutte excessive, et que les prix métallurgiques ont toujours été maintenus à des niveaux modérés.

En revanche, il faut avoir présentes à l'esprit les charges extrêmement lourdes imposées à la métallurgie par les lois sociales et les difficultés nouvelles surajoutées par les interventions de l'Etat sur le terrain des prix de vente.

Dans de telles conditions, un effort intense, au sein des entreprises, est hautement nécessaire pour conserver un équilibre que les Cartels ne suffisent pas à réaliser.

Cet effort se ramène en dernier ressort à celui d'une élite résolue, et l'on peut par transposition appliquer aux entreprises les paroles que Liefmann employait pour les Cartels : « *Combien est grand le rôle qu'y jouent encore aujourd'hui les personnalités individuelles, les talents organisateurs* ».

Grandeur des individualités, des élites, et de la volonté.

BIBLIOGRAPHIE

AUSCHER (René) .— Les accords professionnels, Cartels, Trust, Ententes. Préface de Maurice OLIVIER. — Paris 1936.

— Les Ententes Economiques en France et à l'Etranger. — Paris 1935.

CASSEL (Gustave). — Les tendances monopolisatrices dans l'Industrie et le Commerce au cours de ces dernières années. — Genève 1927.

P. O. LAPIE, J. TCHERNOFF. — Les Ententes industrielles et commerciales en France, Préface du R. Hon. LESLIE SCOTT. Paris 1932.

LIEFMANN (Robert). — Cartels et Trusts. Evolution de l'organisation économique, traduit par S. BOUYSSY. — Paris 1914.

MARTIN-SAINT-LÉON. — Cartels et trusts. — Paris 1909.

PIETTRE (André). — L'évolution des Ententes industrielles en France depuis la crise. — Paris 1936.

RAZOUS (Paul). — Cartels, trusts et diverses ententes de producteurs. — Paris 1935.

RAFFALOVICH. — Trusts, Cartels et Syndicats. — Paris 1903.

ROUSIERS (Paul de). — Les Cartels, les Trusts et leur évolution. — Genève 1927.

J. TCHERNOFF. — Ententes économiques et financières, Cartels, Syndicats, Trusts, Holdings devant les lois civiles, pénales, internationales ; organisation, fonctionnement, formules, clauses usuelles. Préface par Albert BUISSON. — Paris 1933 ; Supplément 1937.

WIEDENFELD (Kurt). — Les Cartels et les Trusts. - Genève 1927.

APPENDICE

150. — Nous avons exposé, dans le chapitre sur l'évolution des entreprises, qu'un effort spécial était nécessaire au sein des grosses firmes métallurgiques, les interventions de l'Etat sur le terrain des salaires et sur celui des prix de vente, posant pour ces firmes des problèmes importants, en ajoutant leurs charges aux difficultés de la concurrence.

Dans le présent appendice nous nous proposons de montrer les possibilités d'effort sur le terrain particulier des bureaux ou nous avons eu à en faire l'application.

APPENDICE

EVOLUTION DES BUREAUX

Méthodes de travail	Principe de la double simultanéité ..	Simultanéité des opérations à l'intérieur des bureaux. Simultanéité des opérations externes.
	Allègement des travaux de documentation.	
	Allègement des travaux de rédaction.	
	Mécanisation.	
Reproduction des textes	Dactylographie	Bureau central. Allègement des textes. Ronéographie. Machines électriques Travail en continu.
	Photographie.	
Classement	Classement de surveillance des affaires en cours..	Classement rotatif. Classement visuel.
	Classement de documentation	Système décimal. Fiches à double entrée.
Déplacements ..	A l'intérieur du bureau	Analyse des gestes.
	De bureau à bureau	Monte-dossiers. Tubes pneumatiques.
Contrôle	Suppression et sécurité conjuguées ..	Photographie. Ronéographie.
	Réduction et sécurité conjuguées	
Conclusion : l'esprit des bureaux	Sens large des responsabilités. Liaison entre bureaux. Ouvrir les fenêtres. Faire des affaires et les faire vite.	

ÉVOLUTION DES BUREAUX

MÉTHODES DE TRAVAIL

Principe de la double simultanéité

151. — Lorsque les bureaux sont questionnés sur le temps nécessaire pour telle ou telle partie de leur travail, par exemple pour accuser réception d'une commande, on les entend répondre en décrivant la « succession » des opérations nécessaires : étude du dossier par l'employé, examen éventuel par le chef de bureau, envoi du bon de commande à l'usine (1) après dactylographie, réception de la réponse de l'usine quant au délai, envoi de la commande au Comptoir, réponse du Comptoir à l'adhérent, et parfois directement au client.

L'objectif vers lequel il faut tendre, c'est de remplacer cette succession par une simultanéité double : simultanéité des opérations internes, simultanéité des opérations externes.

Simultanéité des opérations a l'intérieur des bureaux.

152. — En conjuguant l'activité du chef de bureau, de l'employé et des dactylographes, une part importan-

(1) Nous supposons que l'usine et le siège social ne sont pas dans la même localité.

te du courrier peut dès son arrivée, être mise en main à la dactylographie. Autrement dit, pour la part du courrier correspondant à un employé déterminé, le dépouillement de cette correspondance est fait par le chef de bureau devant cet employé et une dactylographe ; cela permet de traiter séance tenante un nombre important d'affaires, c'est-à-dire de faire simultanément le travail de décision du chef de bureau, d'exécution de l'employé, de prise de notes ou de sténographie de la dactylographe.

Simultanéité des opérations externes.

153. — Sur ce terrain aussi des résultats marqués peuvent être obtenus en partant du même principe. Reprenons l'exemple que nous donnions plus haut à propos d'une commande : nous avons vu qu'il fallait l'envoyer à la fois à l'usine et au Comptoir, ces deux opérations peuvent être faites simultanément.

Des gains de temps considérables peuvent être réalisés par le principe de la double simultanéité.

Allégement des travaux de documentation

154. — Il est rare qu'on ne rencontre pas dans les bureaux des registres multiples pour noter des renseignements divers : prix, liste des commandes, renseignements de crédit et nombre de ces registres sont manuscrits. Il est paradoxal de voir ainsi des employés faire des pages d'écriture, alors que ces travaux pourraient être faits beaucoup plus rapidement et avec plus de netteté par les dactylographes ; des registres à feuillets mobiles sont alors tout indiqués.

Bien souvent il peut même n'y avoir aucun travail supplémentaire pour la dactylographe qui peut, par des papiers dits « carbones », obtenir la frappe du document en même temps que celle d'une lettre ou d'une commande.

Notons que, très fréquemment, les registres de documentation se chevauchent. En les étudiant sous cet angle, il est possible d'arriver à en supprimer un certain nombre.

155. — Les travaux de rédaction de la correspondance représentent une part considérable du temps passé dans les bureaux. L'allègement consiste ici à bannir toute phraséologie. Cela conduit à plus de clarté dans la correspondance et à un gain de temps sur la rédaction.

Cette remarque vise surtout la correspondance courante ; elle n'exclut nullement l'amabilité commerciale.

Soit une remise d'offres, pour laquelle un texte ronéographié ou imprimé ne peut être employé parce que l'affaire ne s'y prête pas.

Après quelques mots pour remercier de la proposition et marquer l'intérêt qu'on y attache, la lettre peut généralement se réduire à trois questions : prix, paiement, délai.

Au lieu d'écrire par exemple : « nous vous indiquons ci-après quelles sont nos conditions », il suffit de mettre simplement le mot « prix », en le faisant suivre du chiffre de celui-ci.

De même pour le paiement et le délai, qui, au lieu d'être annoncés chacun par une phrase, peuvent être simplement précédés des deux mots « Paiement », « Délai ».

Cela ne s'applique naturellement pas au cas spéciaux : litiges, discussions, etc..

Pour la correspondance d'un siège social avec une usine et vice-versa, les mêmes principes peuvent être suivis et il est possible d'en pousser plus loin encore l'application, la nécessité de l'amabilité commerciale disparaissant.

Ainsi à la place de mettre « nous vous demandons de remplacer les ronds de 20 m/m compris dans cette commande, par des ronds de 18 m/m, il suffit d'écrire : « remplacer les ronds de 20 m/m par des ronds de 18 m/m ».

Ceci, bien entendu, pour les cas courants, les questions délicates nécessitant des formes spéciales.

Mécanisation

156. — La mécanisation est une idée répandue. Le problème n'est pas de la faire adopter ; on ne trouve pas de bureaux qui n'aient pas, par exemple, de machine à calculer.

La question est plutôt de ne pas se limiter à superposer des machines à une organisation existante, mais de faire à cette organisation les adaptations nécessaires ; elle est aussi de réaliser la mécanisation avec une densité suffisante. Cette remarque vise en particulier les bureaux généralement dits de correspondance, qui, malgré leur appellation, ont à faire face à de nombreux travaux accessoires : calculs de prix, statistique, etc...

Les Services de Comptabilité ou de Facturation constituent un domaine à part qui se rattache aux méthodes comptables dont nous ne parlerons pas.

Quant à la dactylographie, et plus généralement en ce qui concerne la reproduction des pièces, nous en traiterons dans un paragraphe spécial.

REPRODUCTION DES TEXTES

Dactylographie

Bureau central.

157. — Il y a un intérêt certain à ne pas disperser les dactylographes dans des bureaux multiples, et à les réunir toutes dans un bureau central.

L'objection qui est généralement faite est celle des difficultés d'assurer la liaison d'une façon suffisante avec des bureaux dispersés. Il est facile de résoudre ce problème, comme nous le verrons en étudiant la question des « déplacements ».

Les avantages ne sont pas contestables : le travail est beaucoup plus facilement équilibré dans un bureau unique ; les remplacements, en cas d'absence, sont plus aisés à assurer. L'expérience montre que le même rendement peut être obtenu avec un personnel moins nombreux d'environ 30 %.

Allègement des textes.

158. — L'allègement étudié au paragraphe sur les « Méthodes de travail » a nécessairement sa répercussion pour la dactylographie. Inversement, la question étudiée sous l'angle de la dactylographie peut avoir des conséquences heureuses pour la simplification du travail

des rédacteurs, notamment en ce qui concerne la vérification du courrier.

L'examen, mot par mot, des formules employées couramment dans la correspondance peut paraître un travail fastidieux sur les infiniments petits. En réalité ces simplifications ne doivent pas être envisagées isolément. Si elles sont appliquées systématiquement, le résultat se trouve multiplié par le nombre de lettres, et le travail évité est substantiel.

Ronéographie.

159. — Dans les correspondances du type le plus courant : remises d'offres, lettres pour accuser réception des commandes, il y a des formules qui se trouvent constamment. On ne peut songer à les faire imprimer dans les circonstances économiques actuelles. Les changements seraient trop fréquents.

L'utilisation des machines Ronéo, ou similaires, est alors tout indiquée. Beaucoup plus simple que l'imprimerie, elle permet d'obtenir un petit nombre d'exemplaires seulement. L'exécution est rapide avec les machines électriques Ronéo.

Machines a écrire électriques.

160. — Lorsque le nombre d'exemplaires à obtenir ne dépasse pas une vingtaine, il y a intérêt à utiliser des machines électriques. Le nombre d'exemplaires ainsi réalisé est donc environ le double de ce que donnerait une machine à écrire ordinaire.

D'autre part, la frappe des machines à écrire électriques est nettement plus rapide. Le gain est de l'ordre

de 20 %. Les touches s'abattent en effet beaucoup plus vite ; en outre, le geste de rappel du chariot arrivé au terme de sa course est supprimé ; il suffit d'appuyer sur une touche du clavier pour que le rappel s'effectue automatiquement ; ceci est particulièrement intéressant pour la confection des tableaux qui nécessitent des rappels fréquents du chariot. La fatigue des dactylographes est moins grande, il suffit d'effleurer les touches.

Travail en continu.

161. — Les dactylographes passent une part importante de leur temps à mettre leur papier sur la machine — papier à lettre et papier carbone — et à l'enlever.

Le travail en continu repose sur l'utilisation d'une bande de papier continu, de la largeur d'une lettre normale, perforée de place en place, la distance des perforations correspondant à la hauteur d'une lettre ordinaire. Quand on veut obtenir de nombreux exemplaires, plusieurs bandes de papier peuvent être superposées ; elles coulissent alors sur des feuilles de papier carbone de la dimension d'une lettre, ces dernières constituant un ensemble qui sert pour toute la longueur des bandes de papier à lettres. Donc, économie de papier carbone. Chaque pièce une fois tapée, il suffit de déchirer au niveau de la perforation pour passer à la frappe de la pièce suivante, sans rien à avoir à remettre sur la machine.

Le travail en continu suppose un nombre assez important de documents du même genre à taper journellement. De même qu'il faut plusieurs sortes de papier à lettres dans un bureau, selon le type des pièces à fournir, de même il faut plusieurs sortes de bandes, selon le

modèle des lettres. Pour que le rendement soit optimum, il est nécessaire qu'une dactylographe puisse épuiser une bande complète sans changer de travail, une bande correspondant en général à 30 lettres.

Quand le nombre de pièces à taper est insuffisant pour justifier le travail en continu, on peut utiliser des blocs avec papier carbone inséré. Le bloc est mis en une seule opération sur la machine, ce qui est plus simple que d'avoir à mettre séparément plusieurs feuilles de papier à lettres ou de carbone.

Photographie

162. — La photographie, quand il s'agit de reproduire des textes ou tableaux déjà au net, est très supérieure à la dactylographie si certaines conditions sont réunies :

— textes ou tableaux suffisamment longs ; il serait sans intérêt de photographier quelques lignes ;

— petit nombre d'exemplaires : avec 6 ou 7 exemplaires d'une même pièce, la rapidité est double de celle de la dactylographie.

En supposant que le bureau qui s'occupe de la photographie soit distinct du bureau de dactylographie, ils peuvent facilement s'appuyer mutuellement, en forçant la tâche de l'un ou de l'autre selon l'abondance respective des travaux qui leur sont propres. (Par exemple, la dactylographie peut seule mettre au net une lettre faite à l'état de brouillon, la photographie peut seule conserver la preuve d'un document communiqué, mais l'une ou l'autre peut fournir la copie d'une lettre antérieurement tapée à la machine à écrire).

On peut se demander quel est le prix de revient de la photographie. Il est inférieur à celui de la dactylographie tant que l'on ne dépasse pas le nombre d'exemplaires indiqué plus haut.

CLASSEMENT

163. — Nous subdiviserons le classement en fonction de son but :

Classement de surveillance des affaires en cours ;

Classement de documentation.

Nous ne nous occuperons pas de celui des affaires terminées, qui ne présente pas de particularités spéciales.

Classement de surveillance des affaires en cours

Classement rotatif.

164. — Il doit être automatique quant à ses résultats. Pour les affaires qui doivent recevoir une solution dans un délai bref, par exemple une semaine, le classement rotatif est intéressant. Soit cinq chemises portant chacune l'indication d'un jour ouvrable ; les lettres pour lesquelles une réponse doit arriver le lundi seront mises dans la chemise portant ce jour, et ainsi de suite ; en faisant chaque jour le classement des affaires nouvelles, l'employé ressort celles qui n'ont pas encore eu la suite attendue. L'automatisme résulte précisément de ce fait que l'employé n'a pas de travail supplémentaire à fournir pour suivre les affaires précédentes puisqu'il les res-

sort en même temps qu'il classe les nouvelles. Au bout d'une semaine il y aura certainement eu des pièces à classer dans chacune des chemises journalières, et par conséquent toutes les questions en cours auront été surveillées.

Classement visuel.

165. — Pour les affaires à plus longue échéance, on peut combiner le classement chronologique et le classement alphabétique : on prend par exemple plusieurs chemises par lettres de l'alphabet et l'on prévoit sur chacune d'elles, à la partie supérieure, une réglette sur laquelle coulisse un voyant. La réglette comporte tous les quantièmes du mois et l'on arrête le voyant sur celui où doit être sortie l'affaire contenue dans la chemise. Un simple regard sur les classeurs montre, par les voyants, les pièces à extraire chaque jour.

Classement de documentation

Systéme décimal.

166. — Un classement aux grandes lignes fixes est nécessaire, l'extension se faisant en profondeur. Ce résultat est obtenu par le système décimal ; chaque décimale à partir de 0,1 jusqu'à 0,9, au maximum, correspond à une division de base du classement.

Par exemple :

usines 0,1,
clientèle 0,2,
cartels 0,3.

Puis on subdivise ensuite, ainsi pour les usines qui ont comme racine 0,1, on aura :

usines 0,1, fabrications 0,*1* 1
livraisons 0,*1* 2
réclamations 0,*1* 3

Et à l'intérieur des « fabrications », la gamme des produits :

fabrications 0,*1* 1 : laminés 0,*1 1* 1
tréfilés 0,*1 1* 2
câbles ..... 0,*1 1* 3, etc.

Lorsqu'une question se développe à l'intérieur d'un cadre existant, on lui étend le système en descendant l'échelle des décimales.

Fiches a double entrée.

Pour que ce système donne de bons résultats, il est indispensable de le conjuguer avec un système de fiches à double entrée, c'est-à-dire que chaque question figure sur deux fiches classées différemment. La base du classement des fiches est alphabétique.

DEPLACEMENTS

A l'intérieur du bureau

167. — Les temps passés en déplacements, à l'intérieur d'un bureau, peuvent être considérables. Il ne faut en fournir ni l'occasion ni le prétexte.

Pratiquement, cela conduit à analyser le travail des employés et plus précisément à rechercher l'ensemble des documents qui leur sont nécessaires pour leur tâche.

La question se pose notamment pour le classement qui, à la limite, pour les affaires en cours, doit être accessible sans aucun déplacement.

Analyse des gestes.

Le problème doit même être poussé plus loin. Il y a intérêt à étudier les gestes manuels des employés : dans nombre de cas, ils peuvent être mieux compris, parfois même supprimés. Ainsi des barèmes ou des tableaux suffisamment simples et pouvant être consultés d'un regard, sans accompagnement de gestes manuels, remplacent des documents à feuilleter.

L'analyse gagne à être fouillée, à condition de terminer par des synthèses simples, par des solutions aisément exécutables par des employés non routiniers. Le chronométrage peut fournir un contrôle de la valeur des solutions et il est plus utile encore pour arriver à en déterminer chaque élément.

Déplacements de bureau à bureau

168. — On peut reproduire ici, en l'accentuant, ce que nous disions plus haut à propos des déplacements à l'intérieur d'un bureau. Les allées et venues d'un bureau à l'autre sont des sources de pertes de temps importantes.

Une première solution, qui est élémentaire, consiste à organiser des liaisons régulières par des garçons de bureau.

Il est préférable d'assurer des liaisons par des moyens mécaniques.

Monte-dossiers.

Lorsque les transmissions sont à réaliser soit dans le sens horizontal, soit dans le sens vertical, il est facile d'y pourvoir par des monte-dossiers. Ce sont de petits monte-charges, d'encombrement réduit, que l'on fait marcher à la main.

En dehors de ces cas de liaisons verticales ou horizontales, les monte-dossiers sont d'un emploi pratiquement impossible : difficultés pour réaliser les courbes, pour assurer les passages à travers les murs.

Tubes pneumatiques.

Les tubes pneumatiques fournissent alors une solution. Ils peuvent former des circuits fermés et, par des commandes électriques, desservir automatiquement chaque bureau se trouvant sur le circuit, par la seule intervention du bureau émetteur.

Mais les systèmes que nous connaissons sont fragiles et en outre d'un prix élevé.

Une solution plus robuste et moins onéreuse consiste à prévoir un centre où chaque bureau expédie par tube ses pièces, centre qui aiguille ensuite les pièces sur chaque bureau destinataire. L'aiguillage peut consister à trier les pièces contenues dans les cartouches qui servent à leur transport, pour les mettre dans d'autres cartouches qui iront à destination ; il peut consister simplement à prendre la cartouche à son arrivée au centre

pour la diriger sur sa destination, si les pièces enfermées dans cette cartouche sont pour un seul bureau.

La seconde solution doit être employée dès que le trafic est intense.

Pour montrer par un exemple les avantages des tubes pneumatiques, nous citerons un cas que nous connaissons : des liaisons autrefois assurées par deux et parfois même trois employés sont réalisées maintenant par un seul, qui y consacre à peine la moitié de son temps (l'employé qui se trouve au centre d'aiguillage), et les transmissions des pièces sont plus fréquentes.

CONTROLE

169. — Les travaux de contrôle, par l'attention qu'ils nécessitent, demandent un temps considérable. Ils ne fournissent pas, néanmoins, une sécurité absolue.

Suppression et sécurité conjuguées

Leur suppression et une sécurité totale peuvent être obtenues dans certains cas.

Sécurité par la photographie.

Pour toutes les copies et plus particulièrement pour la reproduction des commandes de la clientèle, la photographie fait disparaître toutes les chances d'erreur. C'est spécialement précieux pour les commandes quand il est nécessaire d'en envoyer aux usines des copies. Toute erreur dans la copie se répercuterait alors sur les

produits fabriqués d'après cette copie et ce risque est complètement évité par la photographie (2).

Sécurité par la ronéographie.

Pour toutes les parties de lettres tirées à la machine Ronéo, la vérification s'est faite une fois pour toutes sur le cliché. Elle est donc supprimée pour les textes tirés de ce cliché. Le contrôle n'a plus à se faire que sur les textes tapés à la machine à écrire.

Réduction et sécurité conjuguées

A défaut de la suppression du contrôle, on peut, dans certains cas, arriver à sa réduction par des méthodes de travail plus sûres : ainsi pour le classement, par le procédé rotatif dont nous avons parlé plus haut ; de même pour tous les calculs par les machines à calculer.

Le critérium de ces allègements est, bien entendu, la sécurité.

CONCLUSION : L'ESPRIT DES BUREAUX

170. — La marche à plein rendement des bureaux ne procède pas que des méthodes et des mécanismes mis en œuvre, elle dépend plus encore de l'esprit qui préside au travail.

C'est pourquoi nous voulons, à propos de cet esprit,

(2) Les commandes des clients ne comportent pas, en général, les marges blanches nécessaires aux travaux d'émargement des expéditions et aux annotations diverses. C'est ce qui nécessite leur reproduction.

souligner quelques traits qui nous paraissent importants.

Sens large des responsabilités

171. — Il ne peut y avoir d'activité féconde des bureaux sans un sens élargi des responsabilités. Il est difficile de donner à ce sujet un critérium précis. Condamnons cependant la conception qui consiste à s'abriter derrière l'accomplissement de telle ou telle formalité. Même dans les cas où elle se révèlerait littéralement exacte, cette notion est stérile. Elle ne peut que paralyser les activités, en les orientant vers un formalisme étroit.

En fait, l'objectif étant de conduire les affaires à une solution satisfaisante, on peut prendre cet objectif comme critérium des responsabilités, sinon en se plaçant sur le terrain de la logique pure, du moins au point de vue pratique.

Cela ne peut être que stimulant.

Liaisons entre bureaux

172. — Dans les grosses entreprises, le travail fourni par chaque bureau repose, à des degrés divers, sur celui d'autres bureaux. La délimitation matérielle des tâches, si précise qu'elle soit, ne suffit pas à réaliser une liaison parfaite entre ces organismes.

Il y a une question d'esprit qui est primordiale. Il ne faut pas limiter son regard au bureau où l'on agit, mais voir large : au-dessus du bureau il y a le service, et au-dessus du service, il y a l'ensemble de l'affaire.

C'est en s'inspirant de cet esprit que l'on évite à une question de s'étioler en passant d'un bureau à l'autre ; c'est avec cette conception que l'on peut réaliser des liaisons véritablement vivantes et efficaces.

Ouvrir les fenêtres

173. — Il est extrêmement désirable que l'air extérieur pénètre largement dans les bureaux pour les vivifier. Cette entrée d'air sera réalisée en ménageant les relations entre la clientèle et les bureaux, pour que ceux-ci sentent nettement et exactement les réactions des acheteurs. Il n'est pas toujours aisé d'organiser ces relations, du moins quand le personnel des bureaux est distinct du personnel vendeur : représentants, agents commerciaux. Mais il est alors souhaitable que les bureaux aient des contacts suffisants avec le personnel vendeur, pour percevoir par lui, avec précision, les desiderata de la clientèle.

Faire des affaires et les faire vite

174. — Ce que nous venons de dire se rattache à un problème plus général encore. La division du travail entre les bureaux et dans les bureaux entre les individus, peut ramener la tâche de chaque employé à l'accomplissement d'un nombre restreint de travaux, toujours les mêmes.

Les avantages de cette division du travail, qui est du reste indispensable, ne doivent pas avoir pour contre partie une perte de contact avec le réel. Il ne faut pas que les employés ainsi cantonnés dans leurs travaux, n'y voient plus que des formalités sans liens avec la vie.

L'interposition des cartels rend encore plus aiguë cette nécessité de conserver le sens du réel. Ils entraînent inévitablement des tâches supplémentaires. Pour la part qui ne dépend pas de l'organisation même des cartels, c'est aux bureaux des adhérents de simplifier ces tâches au maximum, de les vivifier, d'en accélérer à l'extrême l'accomplissement.

En définitive ce qu'il faut, c'est que le personnel garde toujours les yeux fixés sur le but à poursuivre :

Le but c'est de faire des affaires,
et c'est de les faire vite.

Vu et permis d'imprimer,
le Recteur de l'Académie de Paris :
ROUSSY.

Vu, le Doyen :
RIPERT.

Vu, le Président :
BAUDIN.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 7

PREMIÈRE PARTIE

Objets de la concurrence

CHAPITRE I. — *Recherche des tonnages* 19
Tonnages libres 19
Tonnages contingentés 20
Application de la réglementation des tonnages 25
Raisons des dépassements de tonnages 35

CHAPITRE II. — *Recherche des commandes* 41
Marchés et commandes 44
Commandes saisonnières 46

CHAPITRE III. — *Recherche de la clientèle* 51
Comptoirs non vendeurs 51
Comptoirs vendeurs 58
L'Organisation des revendeurs 59
Recherche de la clientèle et chutes de Cartels 61

DEUXIÈME PARTIE

Formes de la concurrence

CHAPITRE I. — *Concurrence sur les prix* 67
Prix libres 67
Prix réglementés par les Cartels 70
Prix imposés par une intervention de l'Etat 82

CHAPITRE II. — *Concurrence sur les délais* 87
Origine des différences de délais 87
Effets des différences de délais 90

CHAPITRE III. — *Concurrence sur la qualité* 97
Principe du respect des préférences de la clientèle 97
Dérogations et concurrence variables suivant la forme des Cartels 97
Infractions sur la qualité 102
Concurrence stimulant 102

TROISIÈME PARTIE

Cartels et solutions aux problèmes de la concurrence

CHAPITRE I. — *Evolution des cartels* 109
Sens de l'évolution 109
Obstacles à l'évolution 109
Interventions de l'Etat 112

CHAPITRE II. — *Evolution des entreprises* 121
Rôle des services commerciaux 121
Problème des prix 127
Le rôle de l'individu 130

CONCLUSION 135

BIBLIOGRAPHIE 141

APPENDICE. — *Evolution des Bureaux* 143